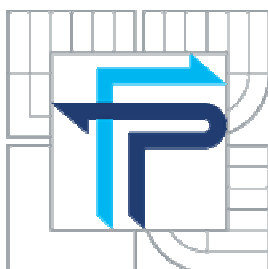




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH INOVACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

DESIGN OF AN IMPROVEMENT TO THE MOTIVATION PROGRAM OF A SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BARBORA HYNKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hynková Barbora

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh inovace motivačního programu vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Design of an improvement to the Motivation Program of a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.06.2011

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje současnou podobu motivačního programu společnosti XY, s.r.o. Zjišťuje účinnost motivátorů pomocí dotazníkového šetření, vyhodnocuje a navrhuje změny ve stávajícím motivačním programu, které by měly vést k větší efektivitě a produktivitě práce.

Abstract

This bachelor thesis analyses the current state of the incentive programme of XY, s.r.o. Ltd. It identifies the effectiveness of incentives using surveys, it evaluates and proposes changes to the existing incentive programme, which should lead to greater work efficiency and productivity.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motivátory, motivační program, zaměstnanec, odměny.

Keywords

Motivation, stimulation, incentives, incentive programme, employee, rewards.

Bibliografická citace

HYNKOVÁ, B. *Návrh inovace motivačního programu vybrané společnosti*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 72 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval (a) jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil (a) autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 5. 2011

.....
podpis

Poděkování

Tímto děkuji své vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za veškeré rady a všem zaměstnancům společnosti XY, s.r.o., kteří se podíleli na sběru informací.

Obsah

Úvod.....	10
1 Cíl práce a charakteristika problému	11
2 Teorie motivace	12
2.1 Vymezení základních pojmů	12
2.1.1 Pojem motivace.....	12
2.1.2 Pojem manipulace.....	13
2.1.3 Pojem motiv	13
2.1.4 Pojem stimulace.....	14
2.1.5 Pojem stimul	14
2.2 Specifické teorie motivace.....	14
2.2.1 Cukr a bič.....	14
2.2.2 Maslowova hierarchie potřeb.....	15
2.2.3 Dvoufaktorová teorie	16
2.2.4 Teorie X a Y	17
2.2.5 Teorie očekávání (expektační teorie).....	19
2.2.6 Teorie spravedlnosti.....	19
2.3 Motivační program	20
2.3.1 Tvorba motivačního programu	21
2.4 Řízení lidských zdrojů	23
2.4.1 Personální práce	23
2.4.2 Odměňování pracovníků.....	24
3 Základní údaje o společnosti.....	27
3.1 Předmět podnikání	27
3.1.1 Výrobní program, produkt	28
3.2 Historie.....	29
3.3 Zákazníci.....	30
3.4 Partneři.....	31
3.5 Organizační struktura.....	32
3.6 Analýza motivačního programu.....	35
4 Dotazníkové šetření	37

4.1	Zadání dotazníku.....	37
4.2	Vyhodnocení dotazníku	38
5	Analýza trhu práce	49
6	Návrhová řešení	54
6.1	Peněžní prostředky.....	54
6.1.1	Nástupní příplatek.....	54
6.1.2	Dlouhodobá spolupráce	54
6.1.3	Obnovení odměn za přivedeného pracovníka.....	55
6.2	Nepeněžní prostředky	55
6.2.1	Poukazy.....	55
6.2.2	Soutěže.....	57
6.3	Informovanost	57
6.4	Náklady a přínosy návrhových řešení.....	58
7	Závěr	60
	Seznam použité literatury	62
	Monografie.....	62
	Internetové zdroje	62
	Zdroje společnosti.....	64
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam tabulek	66
	Seznam příloh	67

Úvod

Každá společnost působící na tuzemském, nebo i na zahraničním trhu chce a potřebuje přežít v nekonečném boji s konkurencí. Může používat různé zbraně a taktiky. Jejich zbraněmi může být know – how, finanční prostředky převyšující zdroje konkurenta, nebo také správně motivovaný, spokojený a loajální zaměstnanec. Právě touto problematikou se zabývá tato práce. Motivace, spokojenost a motivační program společnosti – to jsou hlavní témata.

Lidské zdroje, jež představují skryté bohatství každé společnosti, je třeba rozvíjet, vést a motivovat k lepším výkonům pro ně příjemným způsobem. Sami si to totiž kolikrát ani neuvědomují, ale jejich výsledky činnosti přímo ovlivňují hospodářský výsledek společnosti, zisk, postavení společnosti na trhu a celkové povědomí o společnosti.

V teoretické části bakalářské práce se definují termíny, jako je: motivace, stimulace, manipulace a další. Dále se zmiňuje o některých specifických teoriích motivace a popisuje problematiku každé z nich. Následuje téma motivační program, jeho podoba, tvorba a důležitost pro společnost. Zabývá se i řízením lidských zdrojů, odměňováním a personální prací.

Po teoretické části je další kapitola věnovaná představení společnosti XY, s.r.o., která zaměstnává téměř 300 zaměstnanců a jejím hlavním výrobním programem je výroba plastových dílů (přístrojové a palubní desky a výplně dveří pro automobilový průmysl) technologií tlakového vstřikování. Po presentaci společnosti je provedena analýza stávajícího motivačního programu společnosti.

Následující kapitola se zabývá dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno ve výše uvedené společnosti. Déle proběhla analýza trhu práce a nezaměstnanosti v kraji a porovnání s konkurenty na Prostějovsku. Hlavními tematickými celky dotazníku je znalost motivačního programu, odměny, školení a informovanost. Z dat získaných z dotazníků byly následně vyvozeny závěry, ke kterým je přihlíženo při tvorbě nových motivačních prostředků společnosti.

1 Cíl práce a charakteristika problému

Cílem bakalářské práce je navrhnout změny ve stávajícím motivačním programu společnosti, které by měli vést k většímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Změny budou prováděny na základě dat získaných z prostudování dosavadního motivačního programu společnosti a informací z dotazníku předloženého konkrétní skupině zaměstnanců dělnických profesí.

Aby motivační program společnosti fungoval, musí obsahovat motivační prostředky a odměny, které jsou pro zaměstnance zajímavé a lákavé. Pokud shledávají zaměstnanci motivátory a benefity nabízené společností za neuspokojivé, pak můžeme říct, že je motivační program nefunkční.

Nová podoba motivačního programu společnosti se navrhuje z důvodu rozšíření výroby, které přineslo nové pracovní pozice téměř 200 novým pracovníkům.

Postup a řešení problému:

- Analýza stávajícího motivačního programu – podrobné prostudování motivačních prostředků společnosti a jejich uplatňování.
- Diskuze s personalistou společnosti - objasnění uplatňování odměn.
- Dotazníkové šetření – dotazník bude sestaven z části uzavřených a z části otevřených otázek, kde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor.
- Návrhová řešení – na základě získaných dat budou zpracovány nové motivační prostředky.

2 Teorie motivace

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Pojem motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka (jeho chování a jednání) určitým směrem orientují, aktivizují ho v daném směru a také v tomto směru nabytou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti - motivovaného jednání. (9, str. 32)

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. (2, str. 219)

Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká ojedinělý vztah - zaměstnavatel musí své pracovníky, pokud chce být úspěšný, dobře řídit a vytvořit kvalitní tým, ovšem k výkonům je musí patřičně motivovat. (4, str. 102)

2.1.1.1 Vnitřní motivace

Jedná se o faktory, které lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomii volnosti konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. (2, str. 221)

2.1.1.2 Vnější motivace

Je všechno co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Mohou to být odměny, jako např.: zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např.: disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. (2, str. 221)

2.1.2 Pojem manipulace

Ovlivňování jiných lidí má výrazný etický aspekt. Velmi záleží na tom, zda při takovém působení využíváme skutečných zájmů lidí, na které působíme, nebo zda jejich určité zájmy uměle posilujeme, nebo dokonce uměle vytváříme. Sázíme - li vědomě na zájmy člověka, které jsou v rozporu s jeho objektivními potřebami, opouštíme motivaci jako eticky přijatelný proces a dopouštíme se manipulace. (8, str. 125)

Motivace uspokojuje zájmy motivujícího (nebo určitého celku, který motivující reprezentuje) tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného. (8, str. 125)

Manipulace se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího, a pokud uspokojí nějakou potřebu manipulovaného, je to pouze vedlejší důsledek nebo dočasná taktika. Ve svých vyhraněných podobách manipulace nemusí ani předstírat, že zájmy uměle nevytvořila nebo nezneužila nebo může působit na velké skupiny lidí. (8, str. 125)

2.1.3 Pojem motiv

Motiv je každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale také intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti. Motiv se navenek projevuje jako důvod jednání člověka. Člověk jedná převážně na základě motivů, které si uvědomuje. Může o nich uvažovat, hodnotit je, může je přijmout nebo je odmítnout. Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka. (7, str. 86)

2.1.4 Pojem stimulace

Pojem stimulace je velmi blízký pojmu motivace, je ale potřeba tyto dva odlišné pojmy rozlišovat. Stimulací totiž rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. (9, str. 37)

Čili stimulace představuje působení na psychiku jednotlivce z vnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého člověka. (9, str. 37)

Dalším prvkem, který působí na psychiku pracovníka z vnějšku je kontrola. Kontrola průběžných výsledků je velmi důležitá, může totiž včas odhalit závažné chyby a neměla bys podceňovat, i proto je zde potřeba motivovat. Neměla by být však prováděna ve velké míře – pak může působit demotivačně. (3, str. 53)

2.1.5 Pojem stimul

Stimulem může být prakticky jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy vnitřní - signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a impulsy vnější, které přicházejí z vnějšku a vztahují se vrozeně nebo naučně k impulsům. (9, str. 39)

2.2 Specifické teorie motivace

2.2.1 Cukr a bič

Jde asi o ten nejjednodušší pohled na to jak lidi stimulovat. Říká vám zcela jednoduše, že pokud někdo pracuje dobře, můžete ho odměnit. Třeba finanční prémie. To je ten „cukr“. Pokud však budete pracovat špatně, nastupuje postih, chcete - li trest. Například mu odejmete služební automobil. Tedy „bič“. (7, str. 86)

Problémem je, že tento postup stimulace spoléhá na to, že strach z „biče“ bude pro lidi dostatečným motivem k tomu, aby se svým výkonem dostali k „cukru“. Ne vždy tomu tak musí být a ne vždy je špatný výkon dán tím, že je zaměstnanec neschopný a líný. Otázkou pak je, jestli není lepší místo „biče“ zaměstnancům ukazovat aspoň kousek „cukru“. (7, str. 86)

2.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Hierarchie A. Maslowa začíná fyziologickými potřebami, typu potřeby dýchat, pít, jíst nebo vyměšovat. Tyto jsou nejnižší na jeho pyramidě, protože se dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným. Maslow to vyjadřuje slovy, že je - li člověk hladový, potom jeho všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu". (8, str. 73 - 74)

Když jsou fyziologické potřeby aktuálně uspokojeny a člověk tím nevyčerpal veškerou energii, kterou má k dispozici, začíná podle Maslowa uspokojovat potřebu bezpečí, tedy zásadě požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci - současně i budoucí. Postoupil do druhého patra hierarchie potřeb. (8, str. 73 - 74)

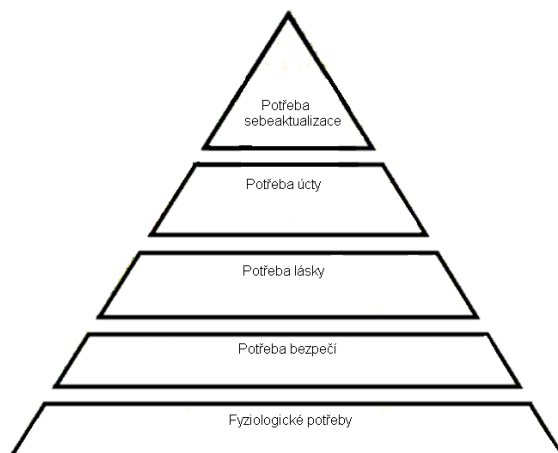
Jakmile jsou uspokojeny i tyto potřeby, motor seberozvoje, má - li ještě zdroj energie, nás žene dál k potřebě nalezení lásky. V manažerské praxi se to projeví především jako hledání příslušnosti k nějak definovaným skupinám lidí. Může jít o rodinu, tým, širší komunitu, firmu, obec, trochu problematicky (vzhledem k obrovskému rozsahu takového uskupení) také o národ nebo o libovolnou jinak definovanou skupinu osob. (8, str. 73 - 74)

Ještě výše v hierarchii nacházíme potřebu úcty. Potřeba úcty je podle Maslowa uspokojena ze dvou odlišných zdrojů- sebeúctou (jako výsledek sebehodnocení) a úctou jiných (jako výsledek hodnocení okolí). V manažerské praxi je zřejmě o této potřebě možné uvažovat jako o potřebě uznání, přičemž je dobré počítat s tím, že často nabývá podoby potřeby výlučnosti (tedy nejen někam patřit, ale také tam nějak vynikat ve vlastních očích i v očích ostatních lidí). (8, str. 73 - 74)

Na vrcholku pyramidy - v pátém patře hierarchie potřeb - najdeme nejdiskutabilnější a zároveň nespecifičtější kousek maslowovské sbírky sebeaktualizací. Maslow patří k rozsáhlé skupině psychologů, kteří předpokládají, že hlavní hybná síla osobního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Že jsme všichni motivováni se rozvíjet. Proslulé je jeho tvrzení: „Čím člověk může být, tím také musí být.“ Člověk na úrovni dominující potřeby sebeaktualizace může být primárně motivován k osobnímu rozvoji a seberealizaci, ale také k chování, které přesahuje jeho bezprostřední. (8, str. 73 - 74)

Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby

z nižších pater pyramidy, má pracovník motivaci realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. (1, str. 86)



Obrázek 1, Maslowova hierarchie potřeb (upraveno podle 8, str. 74)

2.2.3 Dvufaktorová teorie

Psycholog F. Herzberg v roce 1953 prezentoval přístup k motivaci, který se od Maslowova liší ve dvou aspektech. První je fakt, že motivy rozděluje pouze do dvou skupin: udržovací a motivační.

1. Udržovací (hygienické) potřeby – dissatisfactory - souvisí s podmínkami práce a týkají se záležitostí jako, je taktika a administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní podmínky, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl.
2. Motivační faktory – satisfactory - souvisí s obsahem práce a patří sem úspěch, uznání, podněcující práce, povýšení a pracovní výsledky. (7, str. 89)

Druhý a daleko podstatnější rozdíl je v tom, jak hodnotí význam jednotlivých faktorů pro motivaci zaměstnanců. Podle něj totiž udržovací faktory vyvolávají v nejlepším případě „žádnou nespokojenost“, pokud jsou naplněny, a „značnou nespokojenost“, pokud nejsou naplněny. Pro manažera je podstatné, že tyto potřeby vyvolávají v menší či větší míře pouze neuspokojení. Druhá skupina faktorů, motivační faktory, naopak ovlivňují spokojenost. Pokud jsou splněny, budou spokojeni, pokud ne,

tak sice nebudou nadšeni, ale nebudou příliš nespokojeni. Herzberg to nazývá „žádnou spokojeností“. (7, str. 89)

Význam Herzbergovy dvoufaktorové teorie lze spatřovat především v následujících skutečnostech:

1. Především ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost nemusí však automaticky znamenat motivovanost pracovníka.
2. Uvedená teorie také naznačuje, že zatímco některé skutečnosti (faktory hygienické) mají potencionální vliv pouze na charakteristiky pracovní spokojenosti, jiné skutečnosti (motivátory) ovlivňují jak míru pracovní spokojenosti, tak úroveň a zaměření pracovní motivace. S jejich působením ve smyslu motivačním lze však počítat pouze za předpokladu, že pracovník nebude dlouhodobě pracovně nespokojen. To znamená ze předpokladu, že podnik, jeho vrcholný management i jednotliví řídicí pracovníci budou věnovat přiměřenou pozornost nejen motivátorům hygienickým - dissatisfaktorům. (9, str. 113)

2.2.4 Teorie X a Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor. Jde o dva fakticky krajní pohledy na přístup lidí k práci, které prezentují názory v mnohém se shodující se stimulací cukru a bič. Dalo by se říci, že jeden je poněkud pesimistický a druhý výrazně optimistický. Z následujících charakteristik těchto pohledů by mělo být jasné, oč jde. (7, str. 87)

Teorie X:

- průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá,

- protože odpor k práci je přirozenou vlastností, musí být lidé k práci nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy, nebudou-li věnovat požadované úsilí pro dosažení cílů organizace,
- průměrný člověk dává přednost tomu, aby jeho činnost byla usměrňována, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádostivost a chce jistotu. (7, str. 87)

Teorie Y:

- vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek,
- vnější řízení a hrozba nejsou jediným prostředkem pro dosažení žádoucího úsilí,
- lidé jsou schopni se sami řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k naplnění podnikových cílů, se kterými se ztotožňují,
- stupeň ztotožnění je úměrný odměně spojené s dosažením cíle,
- za vhodných podmínek se člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat,
- lidé mají schopnost pro řešení problémů organizace užívat vlastní důvtip, představivost a tvořivost,
- intelektuální potenciál lidí je v moderním průmyslu nedostatečně využíván. (7, str. 87)

2.2.5 Teorie očekávání (expektační teorie)

Teorii očekávání zpracoval a prezentoval v roce 1964 V. Vroom. Vysvětluje motivaci jako proces, ve kterém lidé uzpůsobují své chování na základě tří faktorů:

- Očekávání - přesvědčení o souvislosti mezi snažením, chováním a dobrým výkonem. Zaměstnanec musí věřit, že pokud vynaloží určité úsilí, povede to k dosažení potřebného výkonu.
- Instrumentalista - přesvědčení, že určité chování je spojeno s určitým výsledkem - odměnou. Zaměstnanec tedy musí vidět, že za určitý výkon bude konkrétně odměněn.
- Valence - atraktivita určitého výstupu - odměny nebo uspokojení osobního očekávání spojeného s výsledkem - odměnou. Odměna, kterou zaměstnanec dostane, musí být pro něj zajímavá. (7, str. 90)

V praxi to pak znamená, že zaměstnanec vynakládá tolik úsilí, kolik povede k dosažení takového výkonu, za která bude odměněn. (7, str. 90)

Zanedbatelné nejsou ani úvahy o tom, zda zvýšené pracovní úsilí povede ke chtěnému zvýšení pracovního výkonu. Je totiž třeba brát do úvahy i technické podmínky a další činitele, které mohou brzdit pracovní výkon i při zvýšeném pracovním úsilí. (6, str. 34)

2.2.6 Teorie spravedlnosti

Také teorie spravedlnosti- rovnováhy, vychází ve své podstatě z kognitivistických teorií motivace. K jejím předním představitelům patří J.S. Adams. (9, str. 117)

Základem této teorie je fenomén sociálního srovnání. Člověku - pracovníkovi je vlastní tendence srovnat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost atp.) se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Přitom efektem mohou být jak například peníze (mzda), které člověk za svou práci dostává, ale také uznání či přízeň šéfa, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup atd. (9, str. 117)

V případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty se nerovnájí, to znamená, že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence tuto nerovnovážnost odstranit. (9, str. 117)

Z toho vyplývá, že v teorii spravedlnosti se uplatňuje princip kognitivní disonance: to znamená, že případný rozpor vyvolává v člověku tendenci k jeho odstranění. (9, str. 117)

2.3 Motivační program

Cíle každé hospodářské organizace, každého podniku mohou být formulovány různě. Ať už však půjde o dosažení maximálního zisku, nebo o zajištění dlouhodobé ekonomické prosperity, nebo o optimální uspokojení potřeb na trhu. Žádný ekonomický subjekt se nemůže vyhnout základní otázce, která zní – „JAK?“ (9, str. 195)

Odpověď na tuto velmi jednoduchou otázku však zpravidla tak jednoduchá nebývá. Přesto se však nejedná o neřešitelný problém. Zvláště ne v případě, připustíme-li jako pravdivou v celé její šíři odpověď na první pohled velmi jednoduchou - ÚSPĚCH spočívá v LIDECH! (9, str. 195)

V konkrétní podobě motivační program představuje cílený soubor pravidel, opatření a postupů, jejich primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné. (9, str. 195)

Motivační program prostupuje celým systémem práce s lidmi v podniku, motivační program v jistém smyslu jednotlivé subsystémy celého systému práce s lidmi sjednocuje. Na motivaci lidského chování i pracovního jednání totiž působí v zásadě cokoli, všechno to, co pro konkrétního člověka může být důležité, nebo významné. Je tudíž v zájmu každého podniku, aby ty ze skutečností, které mohou být významné, měl podnik pod kontrolou - aby podnikový management a všichni řídicí pracovníci právě v uvedených oblastech postupovali takovým způsobem, který by vytvářel předpoklad pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku, nebo aspoň u jejich převážné většiny. (9, str. 195)

2.3.1 Tvorba motivačního programu

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Přitom ovšem nejde jen o motivaci samotnou, jde především o zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivní činnosti celého podniku, celé hospodářské organizace. Má-li být dosaženo základního cíle – totiž efektivního fungování podniku, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaná analýza zaměřená na identifikaci možných kritických míst podnikové činnosti. (9, str. 203 - 207)

K úspěšné tvorbě motivačního programu je potřebné shromáždit soubor sociálně ekonomických informací, k nimž především patří:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách,
- informace o uplatňovaných systémech hodnocení a odměňování,
- informace o řízení a vedení pracovníků. (9, str. 203 - 207)

Především jde však o shromáždění a rozbor měkkých dat - informací o charakteristikách pracovní spokojenosti, nebo nespokojenosti pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucím, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i sociální politice a sociální péči. (9, str. 203 - 207)

Po shromáždění těchto důležitých informací může podnik přejít k vlastní tvorbě motivačního programu, kterou je možno rozčlenit do následujících základních kroků:

- Analýza motivační struktury pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti či nespokojenosti s podnikovými skutečnostmi - tato základní fáze tvorby motivačního programu vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.
- Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu přednostně zaměřit.

- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně - rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, poté představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.
- Vymezení potencionálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu - smysl této činnosti spočívá v ujasnění žádoucích forem stimulace.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení přesných podmínek pro jejich uplatňování.
- Seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním programem - tento zdánlivě nevýznamný krok tvorby a realizace motivačního programu podniku je ve skutečnosti jedním z nejvýznamnějších. Závažnost tohoto kroku spočívá ve skutečnosti, že samotné vědomí pracovníků, že pro ně (pro jejich spokojenost, pro pracovní motivaci) vedení podniku něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich pracovní jednání. Jako účelné se ukazuje publikování programu ve formě brožurky, která je kdykoli přístupná všem pracovníkům podniku včetně uchazečů o pracovní místa.
- Posledním krokem tvorby a realizace motivačního programu je kontrola výsledků - jelikož motivační program by měl vycházet z aktuálních potřeb jak podniku, tak zaměstnanců, je potřeba ho v přiměřených intervalech upravovat. (9, str. 203 - 207)

Je zřejmé, že motivační program musí vždy vycházet z konkrétní situace a potřeb konkrétního podniku v daném čase. Z toho také vyplývá, že není možné vytvořit modelový, obecně platný motivační program. Co však platí obecně, je že vytvoření a realizace účinného motivačního programu přispívá současně jak k hospodářské prosperitě podniku, tak k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti pracovníků. (9, str. 203 - 207)

2.4 Řízení lidských zdrojů

2.4.1 Personální práce

Personální práce neboli personalistika tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování, a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká. Rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (5, str. 15 - 26)

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru organizace. Dovršuje se vývoj personální činnosti od činnosti administrativní k činnosti skutečně řídicí. (5, str. 15 - 26)

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita a úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. (5, str. 15 - 26)

Stejně jako personální strategie je i strategické řízení lidských zdrojů provázáno se strategickým řízením společnosti, pramení z něho, ale je zároveň jeho ústředním proudem. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické personální plánování. (5, str. 15 - 26)

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říct, že praktickou část personální práce vykonávají vlastně převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce. (5, str. 15 - 26)

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomického úspěchu organizace. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést např. k hospodářským výsledkům - množství a kvalita výrobků a služeb, k zisku - v jednom podniku mohou být výrazně vyšší než v podniku druhém, ačkoliv oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu, strojů, vybavení i technologií - prostě stejné podmínky pro podnikání. (5, str. 15 - 26)

2.4.2 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, nebo jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu pouze z titulu pracovního poměru, nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé - přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení stroje nebo zařízení. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytnuté organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktiv či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se teda používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé vyjádřit vůbec nelze. (5, str. 265 - 291)

Organizace má tedy k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané činnosti, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou

mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů a organizaci. Protože je odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a její pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a další odměny i množství a kvalitu práce budoucí. (5, str. 265 - 291)

Bez ohledu na to, co bylo právě řečeno o moderním pojetí odměn a odměňování, se personální praxe v této oblasti stále ještě orientuje převážně či dokonce výhradně na otázky peněžního odměňování - problematika mezd a platů. (5, str. 265 - 291)

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické třídy jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnické kategorie obvykle o měsíční plat. (5, str. 265 - 291)

Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince. Proto je na ně soustředěna pozornost pracovníků. Právě na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Časové mzdy a platy tak často vytvářejí pověst organizace. Jestliže je systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na organizaci jako na slušnou a spravedlivou, jako na dobrého zaměstnavatele. Proto by se měla organizace snažit vytvořit a udržet zdravý systém časových mezd a platů. (5, str. 265 - 291)

Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech - pracovním místě a na jejich pracovním výkonu. (5, str. 265 - 291)

Úkolová mzda patří mezi nejjednodušší a nejpoužívanější typy pobídkové formy. Je vhodná především k odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce. (5, str. 265 - 291)

Při aplikaci úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy

a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon. (5, str. 265 - 291)

Podílová mzda představuje odměnu pracovníka zcela, nebo aspoň částečně závislou na prodaném množství produktů společnosti. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. (5, str. 265 - 291)

Mezi relativně nové způsoby odměňování patří odměny za znalosti a dovednosti. Tento způsob váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří jakási inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni. Je pochopitelné, že společnost odměňuje pouze ty znalosti a dovednosti, které jsou pro ni právě důležité. Výhodou je, že tato mzdová forma zvyšuje flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny, a tím zvyšuje i flexibilitu celé společnosti. (5, str. 265 - 291)

3 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	XY, s.r.o. (12)
Sídlo společnosti:	Olšany u Prostějova 19, 798 14, CZ.
IČ:	26244802.
DIČ:	CZ26244802.
Právní forma společnosti:	Společnost s ručením omezeným.
Email:	muerdter@muerdter.cz.
www:	www.muerdter.cz.
Počet zaměstnanců:	295. (22)
Obrat 2010	520 000 000 Kč. (23)
2009	330 000 000 Kč.
2008	480 000 000 Kč.

Společnost XY, s.r.o. (XY) vznikla 3. dubna 2001 a to zapsáním do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 39379. Byla založena právnickou osobou ABC, GmbH se sídlem v Mutlangen, Spolkové republice Německo a fyzickou osobou Ing. Jiřím Dvořákem, r. č.: 441230/431, bytem: Olomouc, Nešporova 3. PSČ 779 00. Základní kapitál společnosti činí 35 500 000 Kč. Všechny vklady jsou splaceny v plné výši a 100 % vlastníkem společnosti XY je nyní společnost ABC, GmbH. V roce 2007 byl jmenován nový jednatel společnosti Ing. Marek Švéda, r. č. 700703/5343, bytem: Brno, Královo Pole, Chalupeckého náměstí 211/1, PSČ: 602 00. Nahradil tak dosavadního jednatele Ing. Dvořáka v jeho funkci statutárního orgánu. (23)

3.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti XY je obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. XY se zabývá zejména výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl, např. výplně dveří, přístrojové desky. Dále vyrábí jednokomponentní vstřikované díly pro spotřební průmysl, bílou techniku, vstřikované díly s použitím GID technologie, jednoduché ručně montované komplety plastových dílů, složité robotem svařované podstavy plastových dílů, lakované interiérové díly, výplně dveří, přístrojové desky a další. Výroba probíhá technologií

tlakového vstřikování rozpuštěného plastového granulátu do uzavřených forem. Pro vstřikování se používají stroje Krauss Maffei a Engel. Vstřikovací stroje jsou vybaveny moderními řídicími systémy včetně lineárních a volně programovatelných manipulátorů (KUKA, Neureder, Engel, WEMA) a dopravníků. Doprava včetně případného sušení granulátu je organizována zařízením Motan, automaticky centrálně s rozvodem k jednotlivým strojům. Stroje jsou vybaveny moderními periferními zařízeními pro temperaci (Single, PSG), chlazení (ONI) nebo pro sledování a vyhodnocování procesu (ProSeS). XY se dále zabývá technologií ultrazvukového svařování pro výrobu montážních sestav a podsestav. K tomuto je k dispozici robotizované pracoviště vybavené volně programovatelným robotem firmy Reis Robotic. (11)

3.1.1 Výrobní program, produkt

XY se v dnešní době zabývá především výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl. Jedná se o celé i částečné palubní desky, přihrádky pod palubními deskami, plastové výplně do dveří, úložné prostory mezi řidičem a spolujezdcem a další plastové doplňky interiéru vozidel. Díly jsou vyráběné technologií tlakového vstřikování roztaveného granulátu do forem z kovových slitin. (23)



Obrázek 2: Produkt - palubní deska (Převzato z 23)

3.2 Historie

XY, s.r.o. je samostatnou součástí velké rodiny společnosti ABC, GmbH (ABC) sídlící v Německu. Na počátku všeho stáli N. a R. M.. Pan R. M. založil Nástrojárnu a pan N. M. Lisovnu. Každý z nich vlastnil 50 % své společnosti a 50 % společnosti toho druhého. V Německu si společnost vybuďovala silné postavení na trhu a dobrou pověst a proto se rozhodli rozšířit své působení dále do světa. Nejblíže jim byla Česká Republika, kde roku 1993 založil R. M. spolu s Ing. Dvořákem dceřinou společnost XYZ, s r.o. a roku 2000 založil N. M. spolu s Ing. Dvořákem společnost XY, s r.o. s adresou Olšany u Prostějova 19. Součástí lisovny je od roku 2009 také lakovna, která plynule navazuje na výrobu. Dalším členem patřícím do skupiny ABC je sesterská společnost české společnosti XY, s.r.o. sloužící jako servisní středisko pro zákazníky na Slovensku. (11)

Historie v datech

1965 založení firmy ABC, GmbH

1979 založení firmy ABCD, GmbH.

1993 založení firmy XYZ, s.r.o.

1996 v lednu zahájena výroba v novém objektu v Olšanech u Prostějova vybudování výrobní haly o rozloze 24 x 36 m.

1998 prodloužení výrobní haly na rozlohu 24 x 48 m instalace moderních HSC obráběcích strojů.

2000 založení firmy XY, s.r.o., vybudování výrobní haly pro vstřikování plastů o rozloze 26 x 102 m, z části pro XYZ.

2001 instalace vstřikovacích strojů s uzavírací silou 2 000, 4 200 a 10 000 kN, instalace centrálního sušícího zařízení.

2002 certifikace systému managementu jakosti firmy XYZ, s.r.o. dle ISO 9001:2001, lisování prvního sériového projektu Porsche E1,

2004 instalace vstřikovacích strojů s uzavírací silou 6 500 a 23 000 kN.

2005 vybudování nové skladovací haly o rozměrech 26 x 72 m, instalace technologie ultrazvukového svařování, instalace vstřikovacího stroje Engel s uzavírací silou

8 000 kN, certifikace systému managementu jakosti firmy XY, s.r.o. dle ISO/TS 16949:2002.

2006 prodloužení výrobní haly na rozměry 26 x 120 m, obhájení systému managementu jakosti lisovny při dozorovém auditu dle ISO/TS 16949:2002, instalace vstřikovacího stroje s uzavírací silou 16 000 kN.

2007 instalace dalšího vstřikovacího stroje s uzavírací silou 16 000 kN, zahájení výroby prvních vstřikovacích dílů s dusíkem (GID), jednatelem společnosti byl jmenován Ing. Švéda Marek.

2008 výstavba nové skladovací haly o rozměrech 60 x 60 m.

2009 instalace vstřikovacího stroje Krauss Maffei s uzavírací silou 3 500 kN, instalace vstřikovacího stroje Engel s uzavírací silou 4 000 kN, instalace a spuštění automatizované lakovací linky Eisenmann, instalace 6 ks velkokapacitních skladovacích sil, obhájení systému managementu jakosti lisovny při dozorovém auditu dle ISO/TS 16949:2002. (12)

3.3 Zákazníci

Největším a zároveň hlavním zákazníkem XY je Johnson Controls, který se podílí na obratu společnosti 60 - ti %. Prostřednictvím společnosti Johnson Controls dodává XY do České republiky, Německa, Rakouska, Slovenské republiky a Maďarska. (23)

Na druhém místě jsou koncerny BMW a Opel, které následuje společnost Demmel, pomocí které dodává XY díly do koncernu Audi. Na dalších místech v pomyslném žebříčku jsou Faurecia a Magna. (23)

Smlouvy uzavřené mezi XY a zákazníky jsou dlouhodobého charakteru, podle typu vozidla od 4 do 7 let. Krátkodobé kontrakty jednorázového typu jednoduše neexistují, jsou příliš časově i finančně náročné. Jen přípravné operace před samotnou výrobou trvají 1 – 1,5 roku. (23)

Společnost se specializuje na výrobu plastových dílů do vozů značek BMW, Audi, Opel, Kia, Hyundai, Škoda auto, Volkswagen, Peugeot, Mercedes – Benz, Porsche. (23)

3.4 Partneri

Tak jako většina společností, tak i XY ví, že je v dnešní době velmi důležité mít spolehlivého a kvalitního obchodního partnera. Díky své mateřské společnosti získala množství partnerů na celosvětové úrovni, a to v Itálii, Číně, Koreji a USA. Spolupráce je upravena na základě smluv, které jsou zpracovány a uzavřeny mateřskou společností.

Hlavním partnerem je mateřská společnost ABC, GmbH a ABCD GmbH, která se stejně jako XY zabývá výrobou kovových forem a následným lisováním plastových dílů pro automobilový průmysl. Spolupráce nastupuje tehdy, pokud jsou všechny výrobní kapacity XY plně obsazeny a společnost nemůže pokrýt požadavky zákazníka. Potom mateřská společnost přebírá část zakázky a zajistí tak dodržení termínů dodání. Tato spolupráce probíhá i opačným směrem. Dalším důvodem přesunu zakázek z Německa do Čech je levnější pracovní síla. (23)

Dalším Evropským partnerem je Itálie. Zde jsou smlouvy uzavřeny s místními nástrojárnami, které mají např. jinou technologii výroby kovových forem. (23)

Asii prezentuje Čína a Jižní Korea. Tyto země, jak je známo, mají mnohem levnější pracovní sílu, než jaká se nachází na evropském trhu, a to je i hlavním důvodem kooperace. Opět zde byly osloveny nástrojárny a partnery jsou: HAIER v Číně a A - TECH SOLUTION v Jižní Koreji. (23)

Posledním světovým partnerem je USA. V dřívějších letech byla spolupráce mnohem rozšířenější, ale v dnešní době je ve značném útlumu. Hlavním důvodem je celosvětová hospodářská krize, která dopadla na USA velmi tvrdě a značně se podepsala i na obchodních partnerech: PARAGON, DELTA TECHNOLOGIES a PME. (23)



Obrázek 3, Mapa světových partnerů (převzato z 11)

3.5 Organizační struktura

Společnost XY nyní zaměstnává 295 pracovníků. Hlavou celé společnosti je jednatel Ing. Marek Švéda, který řídí celou společnost XY pomocí pěti výkonných složek.

První a zároveň největší složkou XY je Vedoucí lisovny – zaměstnává přes 260 pracovníků na více než 35 pracovních pozicích. Dílčí složky Vedoucí lisovny jsou:

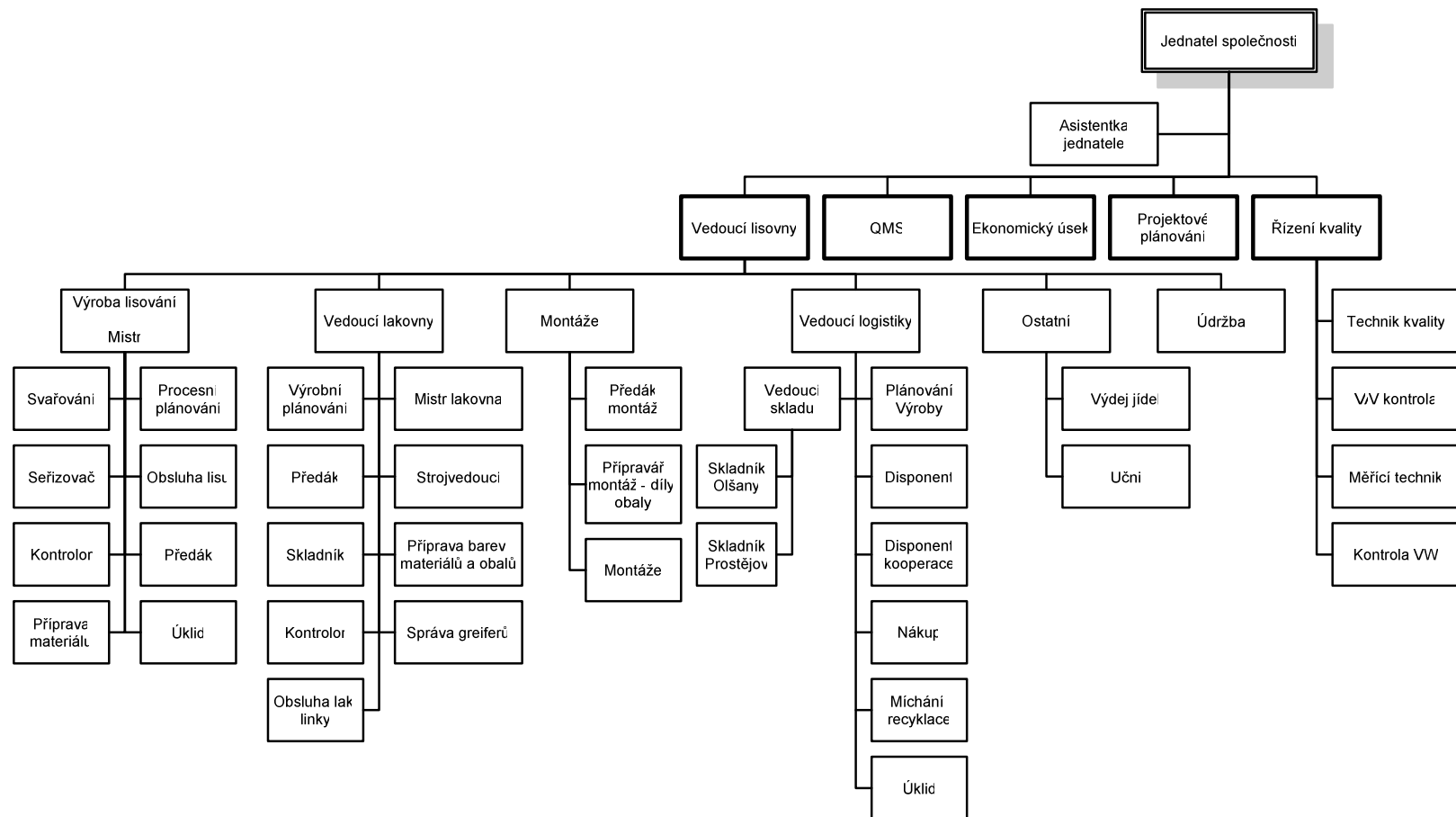
- výroba lisování mistr – 60 zaměstnanců, 9 pracovních pozic,
- vedoucí lakovny – 115 zaměstnanců, 10 pracovních pozic,
- montáže – 37 zaměstnanců, 4 pracovní pozice,
- vedoucí logistiky – 40 zaměstnanců, 10 pracovních pozic,
- ostatní - 20 zaměstnanců, 3 pracovní pozice,
- údržba – 5 zaměstnanců, 1 pracovní pozice.

Druhým největším úsekem je Řízení kvality s podílem 30 - ti zaměstnanců a čtyřmi pracovními pozicemi.

Na třetím místě je Projektové plánování, které zaměstnává 4 tzv. projektanty výroby a obchodu. Jejich náplní práce je komunikace se zákazníkem, sjednávání podmínek a předmětů smluv, řešení krizových situací typu nespokojenosti zákazníka, pozdní dodací lhůty a dalších situací, které mohou během výroby nastat.

Jako čtvrtý je Ekonomický úsek mající 4 zaměstnance na pozicích účetní, mzdový účetní a hospodář.

Pátým a posledním výkonným úsekem je QMS - Quality Management System. Jedná se o důležitou část společnosti - zaměstnává jednoho pracovníka, který komunikuje napříč celou společností se všemi jejími částmi a zařizuje získávání certifikátů typu ISO. Díky certifikátům ISO, které společnost vlastní, může trvale dokazovat zákazníkům její schopnost vyrábět produkty dle jejich požadavků s vazbou na příslušné právní normy. To vše pro větší spokojenost zákazníka. (23)



Obrázek 4, Organizační struktura (Převzato z 23)

3.6 Analýza motivačního programu

XY za téměř dvanáct let existence si vybudovala nejen na českém ale i celosvětovém trhu stabilní místo v oblasti automobilového průmyslu. Při dnešním objemu zaměstnanců – 295 osob na více než 35 pracovních pozicích, musí mít dobře zpracovaný motivační program, který napomáhá k větší spokojenosti a lepším pracovním výkonům všech zaměstnanců. (21)

Tak jako většina společností i XY musela v letech 2008 a 2009 čelit celosvětové hospodářské a ekonomické krizi, která postihla všechny odvětví průmyslu, automobilový nevyjímaje. Zásadním protikrizovým opatřením byla 5 % redukce mzdy, pomocí které zamezila dalšímu propuštění zaměstnanců, dále změna motivačního programu a rozšíření výroby, které vedlo k rozsáhlým investicím a náboru nových pracovníků. (21)

Motivační program před rokem 2008 byl mnohem bohatší na odměny, ale vedení společnosti uznalo, že bude rozumnější ochudit zaměstnance o výhody a nechat jim práci. Motivační prostředky byly:

1. Odměny zaměstnanců za přivedeního pracovníka – Odměna bude vyplacena za splnění určitých podmínek, z nichž nejdůležitější je přijetí tohoto pracovníka do zaměstnaneckého poměru a jeho setrvání v tomto poměru minimálně 3 resp. 6 měsíců podle předem zadaných podmínek. Výše odměny je stanovena dle náročnosti pracovní pozice, situace na trhu práce, rozsahu odpovědnosti a kompetence zaměstnance a pohybuje se výši 500,- Kč, 2 000,- Kč a 5 000,- Kč.
2. Příplatek na dovolenou - Ve výši 10 % z průměrné mzdy pracovníka.
3. Čtvrtletní odměny – Odměny jsou vypláceny na základě následujících kritérií:
 - Výsledky firmy za hodnocené čtvrtletí, které posuzuje vedení společnosti na základě výsledků dosažených společností v uplynulém čtvrtletí zejména z hlediska kvalitativního a kvantitativního. Výše odměn se pak pohybuje mezi 0 – 12,5 % pro celou společnost.
 - Hodnocení organizační skupiny. Společnost je rozdělena podle organigramu na organizační skupiny a každý vedoucí hodnotí práci organizačních skupin.

Hodnotí se kvalita provedené práce, pracovní výkon skupiny, flexibilita pracovní skupiny, plnění termínů a podíl skupiny na celkových výsledcích společnosti. Rozsah hodnocení je 0 – 10 bodů, výsledkem je aritmetický průměr všech hodnocení pro pracovní skupinu.

- Hodnocení pracovníků ve skupině. Zde probíhá hodnocení z hlediska kvality odvedené práce, pracovního výkonu, flexibility a podílu na výsledcích skupiny. Hodnocení pracovníka provádí vedoucí jednotlivých skupin v bodové stupnici 0 – 5 bodů.

Stanovené procento premií platí pro aritmetický průměr skupiny roven 10 bodů a při dosažení menšího počtu bodů skupiny je procentuálně ponížen. Výše peněžních prostředků skupiny se stanoví procentním podílem ze součtu základních mezd pracovníků skupin za hodnocené období. Následným rozdělením prostředků v rámci skupiny je pracovníkovi podle počtu odpracovaných hodin, jeho hodinové mzdy a bodového ohodnocení stanovena výše čtvrtletní odměny. Tyto výpočty jsou prováděny programem pro výpočet čtvrtletních odměn, který tyto vazby zohledňuje.

4. 13. plat, neboli Vánoční premie.
5. Příspěvek firmy na stravování zaměstnanců.
6. Příspěvek na vzdělání – jazykové kurzy.
7. Příplatky za přesčasy, víkendy a státem uznané svátky.
8. Příspěvek na penzijní a životní pojištění ve výši 2 % z hrubé mzdy.

Motivační program po změnách, které proběhly po roce 2008 obsahuje následující body:

1. Příspěvek firmy na stravování zaměstnanců.
2. Příspěvek na vzdělání – jazykové kurzy.
3. Příplatky za přesčasy, víkendy a státem uznané svátky.
4. Příspěvek na penzijní a životní pojištění ve výši 2 % z hrubé mzdy. (21)

4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit stupeň znalosti motivačního programu, které z motivačních prostředků jsou pro zaměstnance zajímavé, a které naopak hodnotí jako zbytečné. Dále vzdělávání a pracovní prostředí zaměstnance.

4.1 Zadání dotazníku

Dotazníky byly předány vedení společnosti v celkovém počtu 150 ks. Poté byly rozdány mezi zaměstnance převážně na dělnických profesích, a to z důvodu jejich početní převahy. Časový interval pro vyplnění dotazníků byl stanoven na pět pracovních dnů. Po uplynutí této doby bylo navraceno z celkového počtu 150 ks 78 ks což je 52 %.

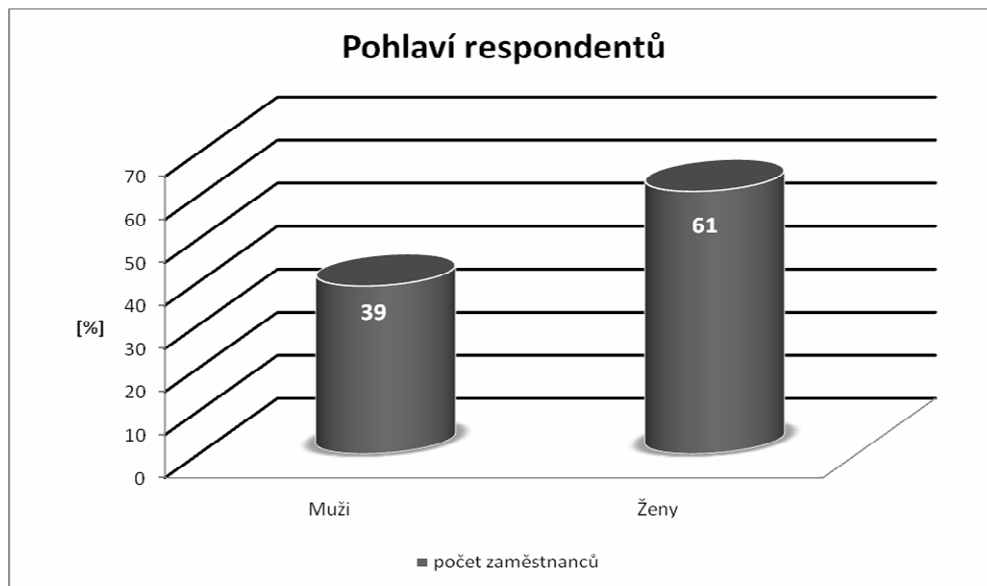
Dotazník obsahuje 18 otázek rozdělených do pěti kategorií s obsahovou podobností otázek:

1. osobní informace,
2. motivační program, školení,
3. pracovní činnost,
4. vedoucí pracovník,
5. nepovinná otázka.

4.2 Vyhodnocení dotazníku

Obecné informace

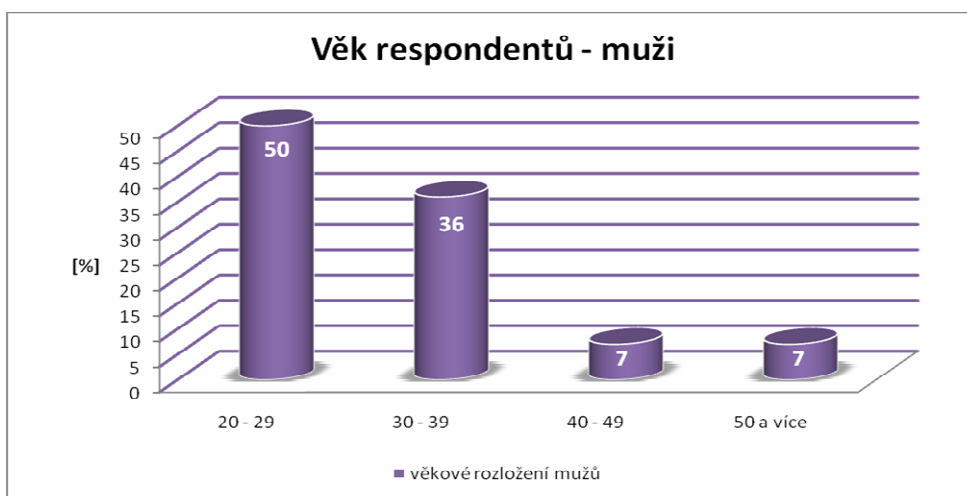
Do kategorie Obecné informace, jak již bylo uvedeno výše, spadají 4 otázky. První otázkou je pohlaví. Ze všech dotazovaných bylo 39 % mužů a 61 % žen.



Obrázek 5: Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

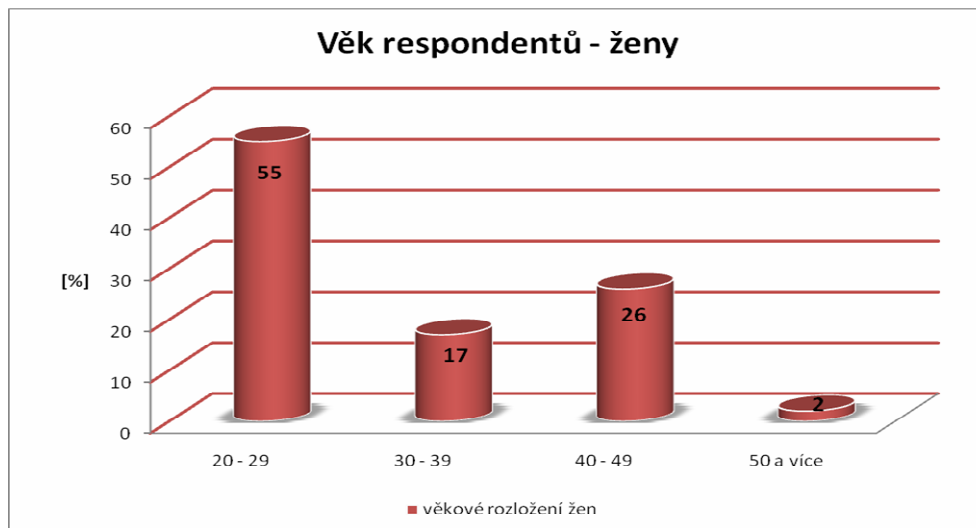
Ve druhé otázce byl srovnáván věk obou pohlaví.

- Muži pracující ve společnosti jsou nejčastěji ve věku od 20 do 29 let – 50 %. Sestupným trendem by se dal hodnotit věk mužů v poměru s jejich množstvím. Čím vyšší věk, tím méně zaměstnanců.



Obrázek 6: Věk respondentů – muži (Vlastní zpracování)

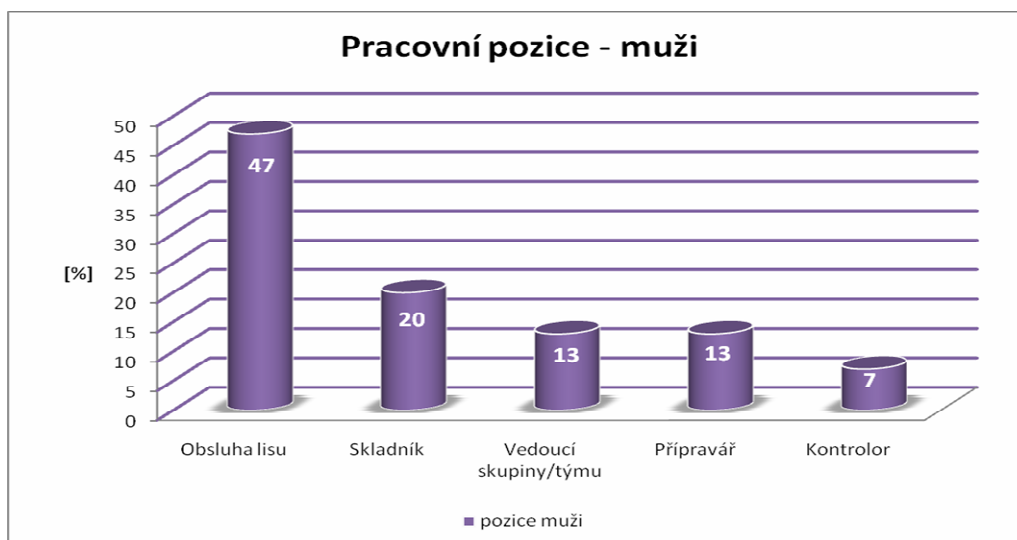
- Žen pracujících ve společnosti je také nejvíce ve věku od 20 do 29let – 55 %. Charakter trendu není tak jako u mužů sestupný, je kolísavý. Ve věku 30 až 39 let pracuje jen 17 %, zato po 40 roku života se procento zvyšuje na 26 %. Z toho usuzují, že ve věku od 30 do 39 let ženy plánují mateřskou dovolenou.



Obrázek 7: Věk respondentů – ženy (Vlastní zpracování)

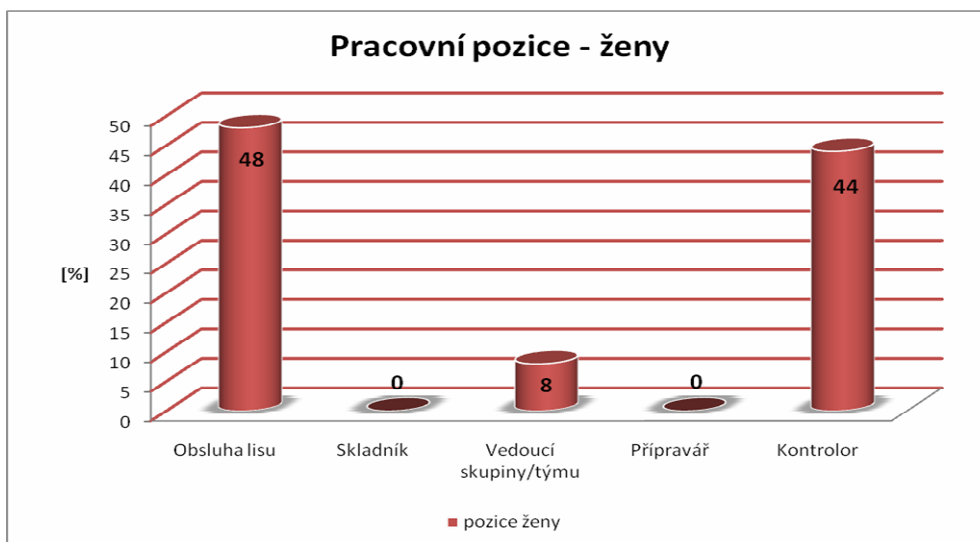
Třetí otázka – pracovní pozice, je opět porovnávána z hlediska mužů i žen:

- Muži uváděli jako nejčastěji vykonávanou činnost obsluhu lisu – 47 % všech respondentů, skladník – 20 %, vedoucí směny/týmu – 13 %, přípravář také 13 % a kontrolor kvality 7 %.



Obrázek 8: Pracovní pozice – muži (Vlastní zpracování)

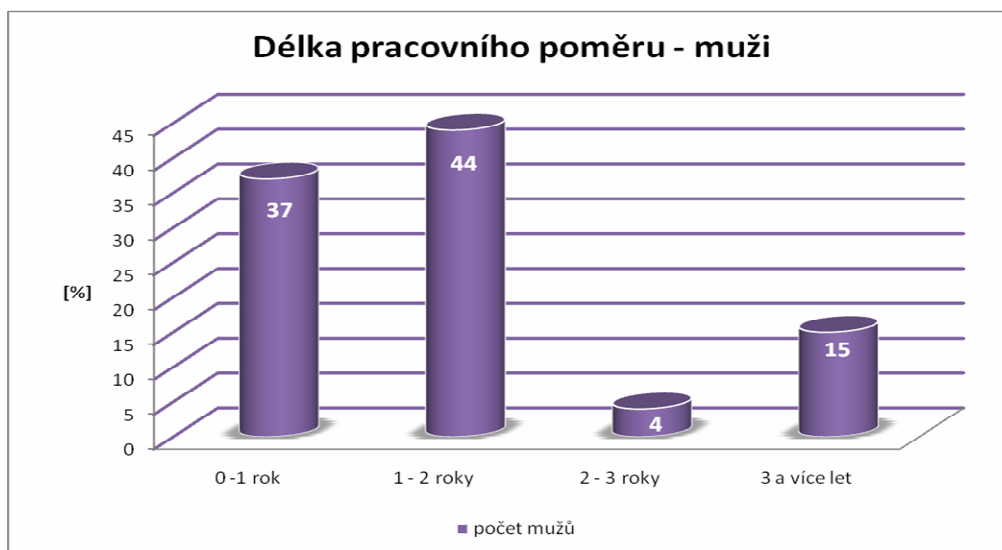
- Ženy, podobně jako muži, uváděly nejčastěji pozici obsluha lisu – 48 %, podobná je i pozice vedoucí směny/týmu – 8 %. Ani jedna žena neuvadla jako svoji pracovní náplň skladník, nebo přípravář. Naopak co je zajímavé a v čem ženy převyšují muže je post kontrolora kvality. Tuto pracovní pozici vykonává 44 % dotazovaných.



Obrázek 9: Pracovní pozice – ženy (Vlastní zpracování)

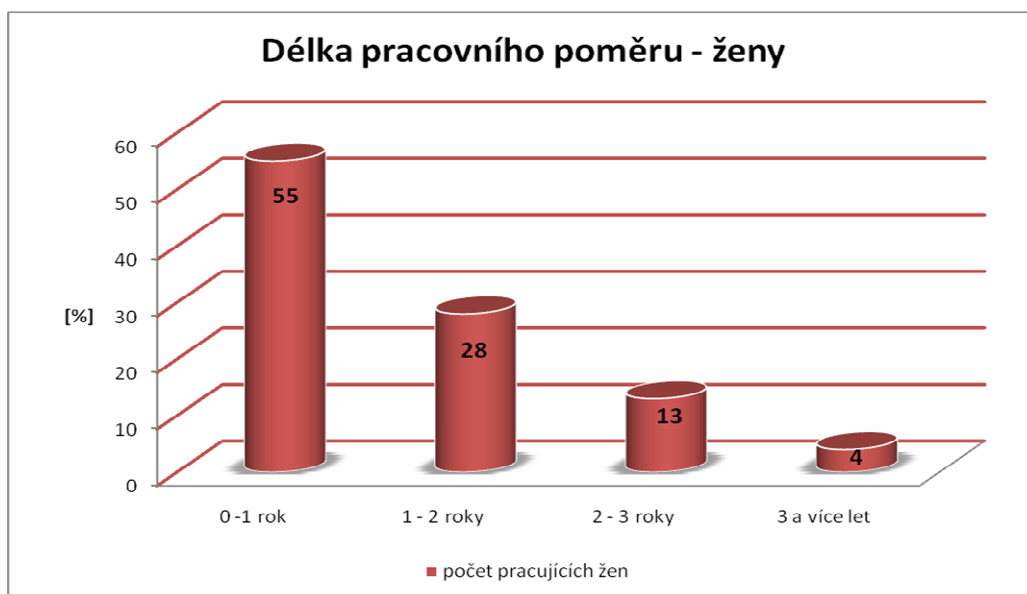
Čtvrtá otázka zkoumající délku pracovního poměru odhalila ve srovnání mezi muži a ženami následující fakta:

- Ze získaných dat vyplývá, že nejvíce mužů pracuje ve společnosti v době 1 - 2 roky (44 %).



Obrázek 10: Délka pracovního poměru – muži (Vlastní zpracování)

- Nejvíce žen pracuje ve společnosti v období do jednoho roku (55 %).



Obrázek 11: Délka pracovního poměru – ženy (Vlastní zpracování)

Z uvedeného vyplývá, že má společnost velmi málo dlouhodobých zaměstnanců.

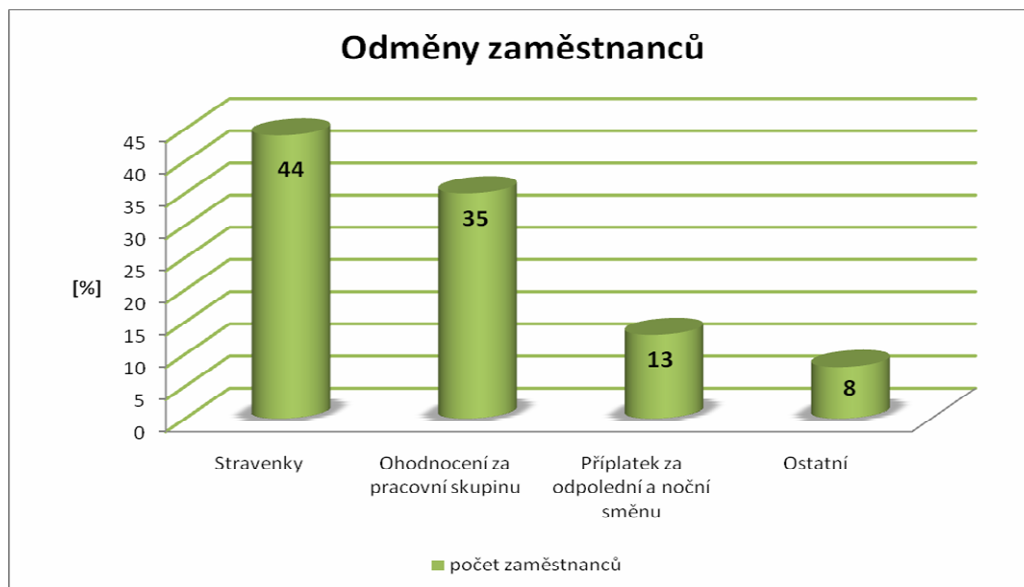
Motivační program, školení

Pátá otázka řeší problematiku znalosti motivačního programu společnosti. Celých 70 % všech respondentů uvedlo, že znají motivační program. Toto zjištění je pro společnost příznivé.



Obrázek 12: Znalost motivačního programu (Vlastní zpracování)

V šesté otázce bylo zjišťováno které odměny, jež zaměstnanci dostávají si chtějí nadále nechat, a naopak které zrušit. Ze ziskných dat jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci chtějí ponechat stravenky – 44 % a ohodnocení za pracovní skupinu – 35 %. Žádnou odměnu si nepřejí zrušit.



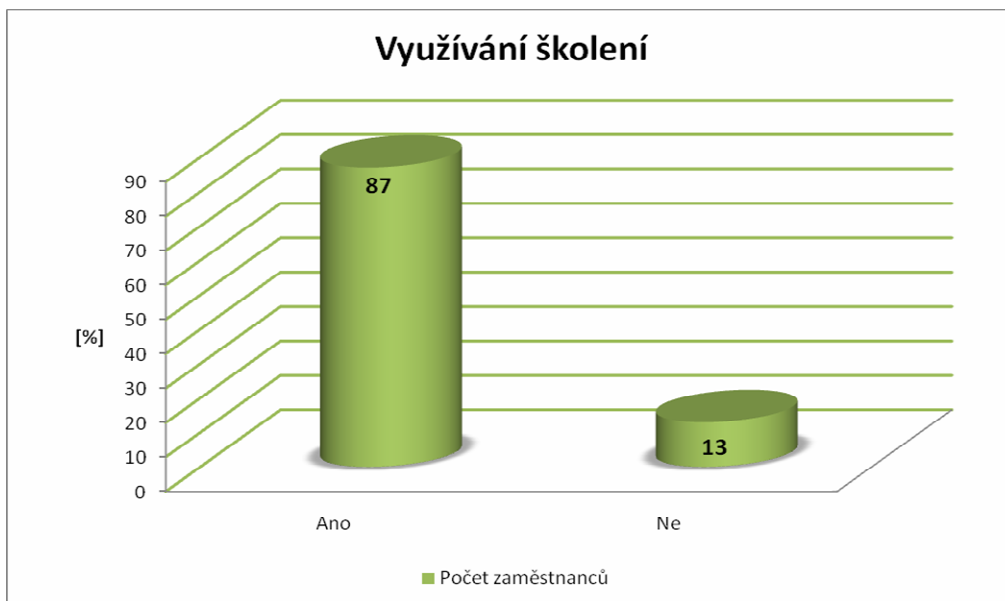
Obrázek 13: Odměny zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Sedmá otázka se ptala na další motivační prostředky, o které by měli zaměstnanci zájem. Vzhledem k fyzicky namáhavé práci, kterou pracovníci vykonávají, volili nejčastěji poukaz na masáže/bazén – 63 %. Mezi vlastní návrhy zaměstnanců patřily odměny za nemocnost – 8 % a samozřejmě 13. a 14. plat – 10 %.



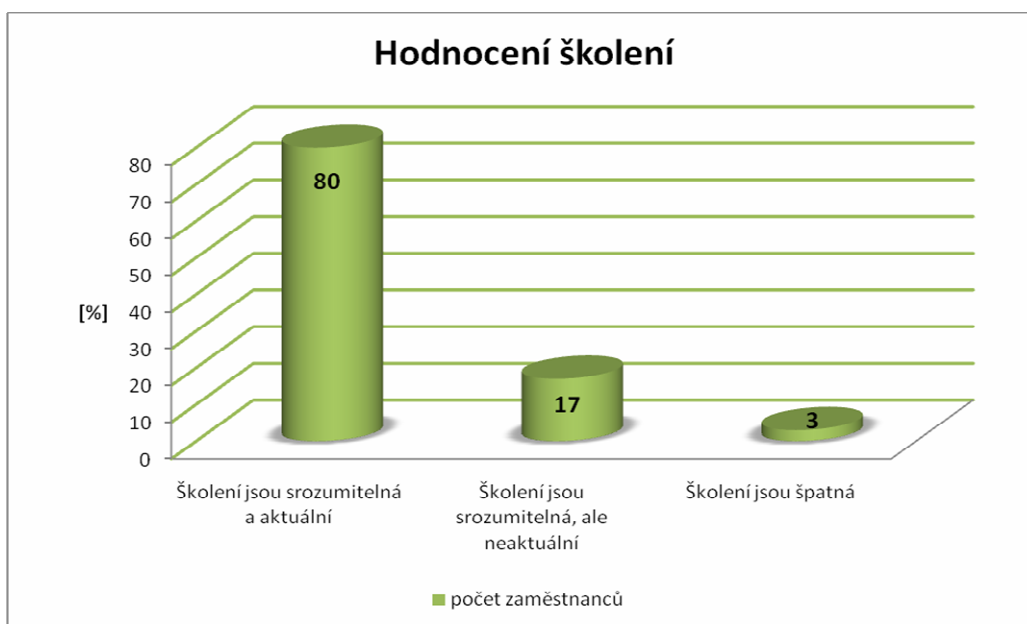
Obrázek 14: Motivační prostředky (Vlastní zpracování)

Osmá otázka zkoumala školení a jejich využívání. 87 % všech respondentů uvedlo, že se aktivně účastní školení, která jsou společností poskytována. Zbýlých 13 % se neúčastní.



Obrázek 15: Využívání školení (Vlastní zpracování)

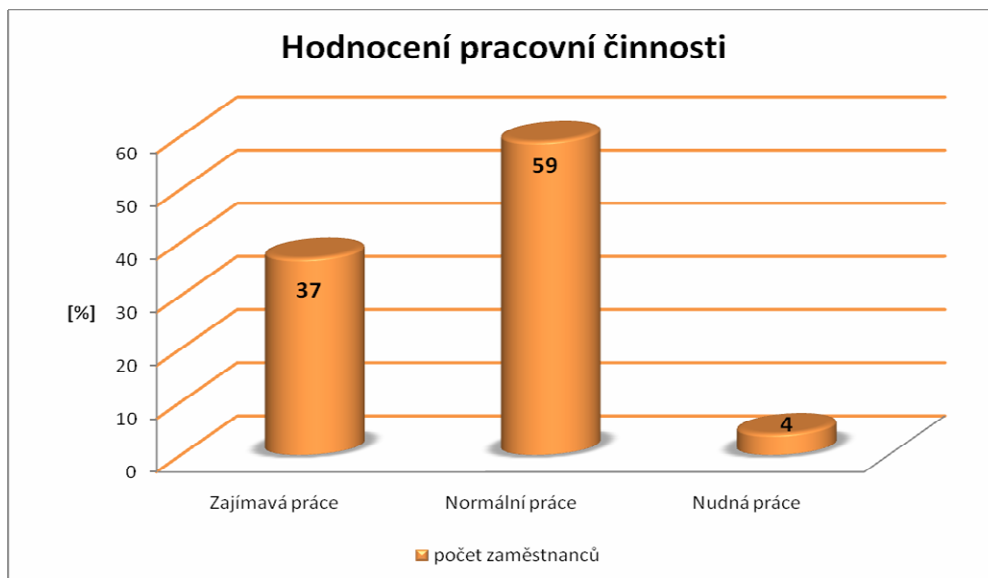
Devátá otázka navazuje na předešlou a odpovídali ti, jež školení využívají, hodnotí průběh školení v 80 % jako srozumitelné a přínosné. Jen 3 % dotazovaných si myslí, že jsou školení špatná.



Obrázek 16: Hodnocení školení (Vlastní zpracování)

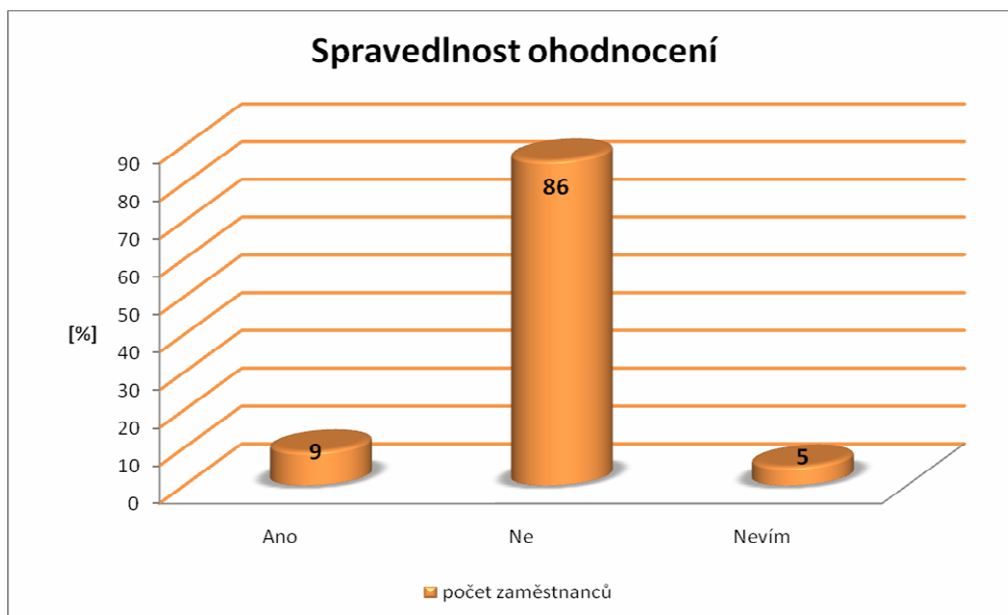
Pracovní činnost

Desátá otázka zjišťuje, zda pracovníci hodnotí svoji práci za příjemnou, nebo nikoli. 59 % dotazovaných uvedlo, že je jejich práce průměrná, ale jsou i tací, kteří shledávají svoji práci zajímavou a zábavnou – 37 %.



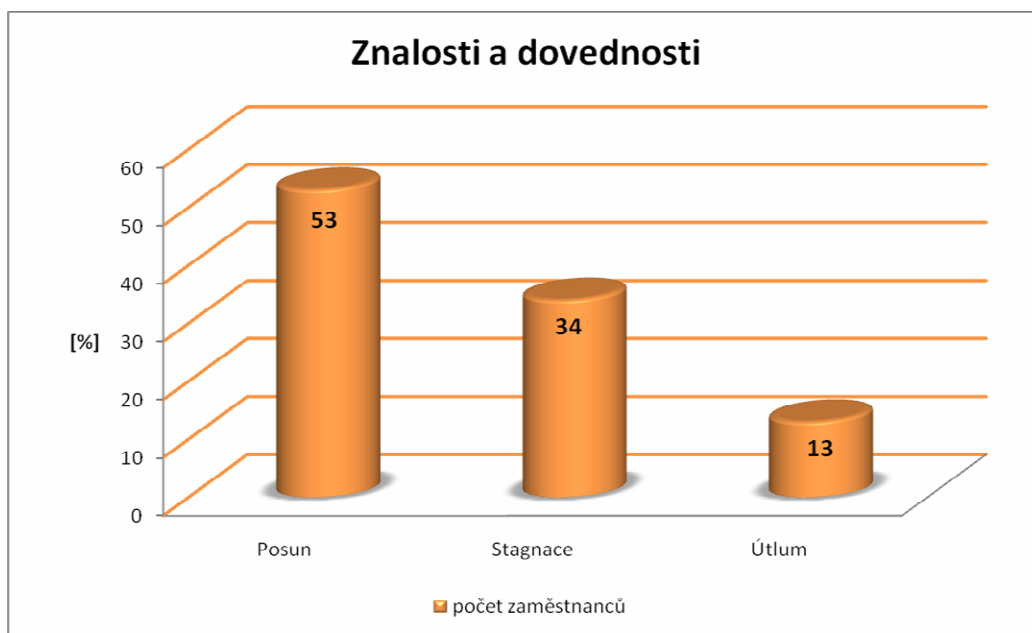
Obrázek 17: Hodnocení pracovní činnosti (Vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka zkoumala osobitý názor dotazovaných na výši jejich ohodnocení. Většina respondentů – 86 % si myslím, že by měla být jejich práce lépe ohodnocena.



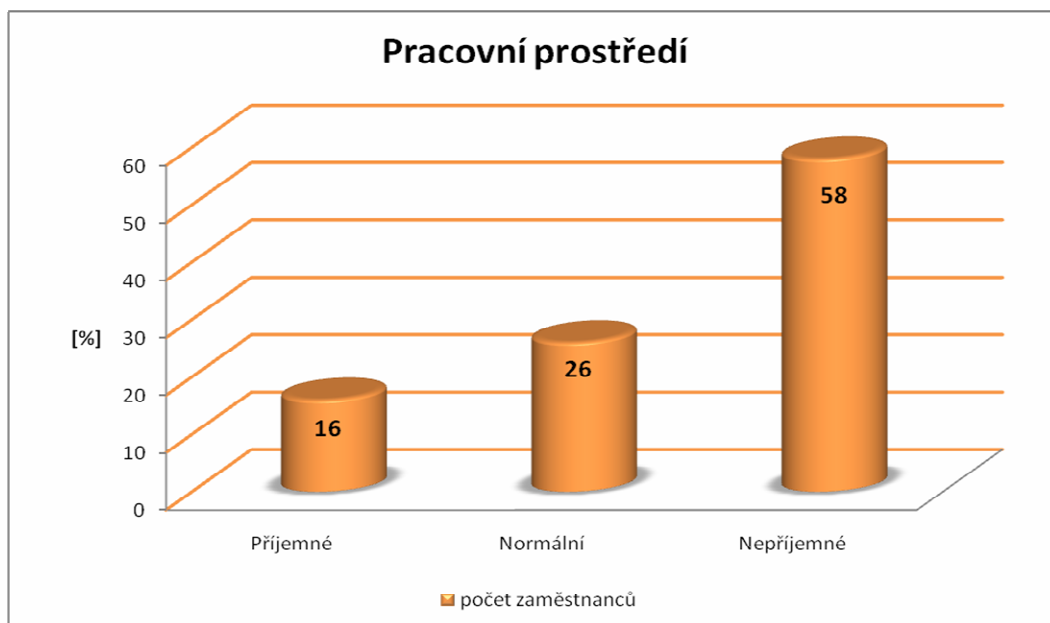
Obrázek 18: Spravedlnost ohodnocení (Vlastní zpracování)

Dvanáctá otázka byla zaměřena na zjištění úrovně znalostí a dovedností. Celých 53 % dotazovaných uvedlo, že se jejich znalosti vědomosti rozvíjejí, naopak 13 % uvedlo, že jsou v útlumu.



Obrázek 19: Znalosti a dovednosti (Vlastní zpracování)

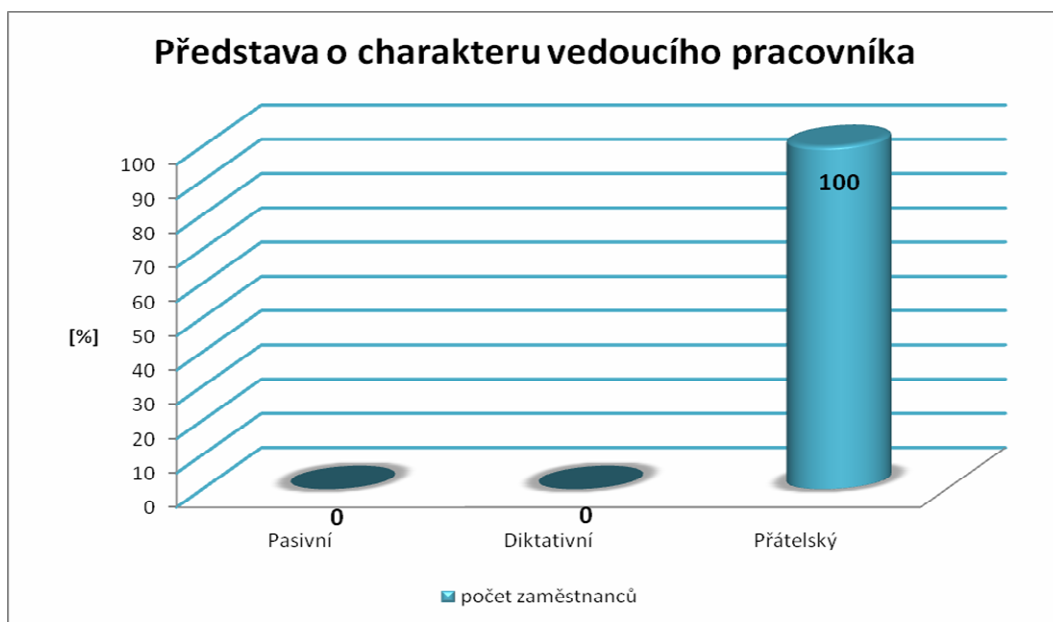
Třináctá otázka - pracovní prostředí. Vzhledem k výrobnímu programu společnosti byly odpovědi na tuto otázku převážně záporné – 58 % dotazovaných uvedlo, že se jim v daném prostředí špatně pracuje.



Obrázek 20: Pracovní prostředí (Vlastní zpracování)

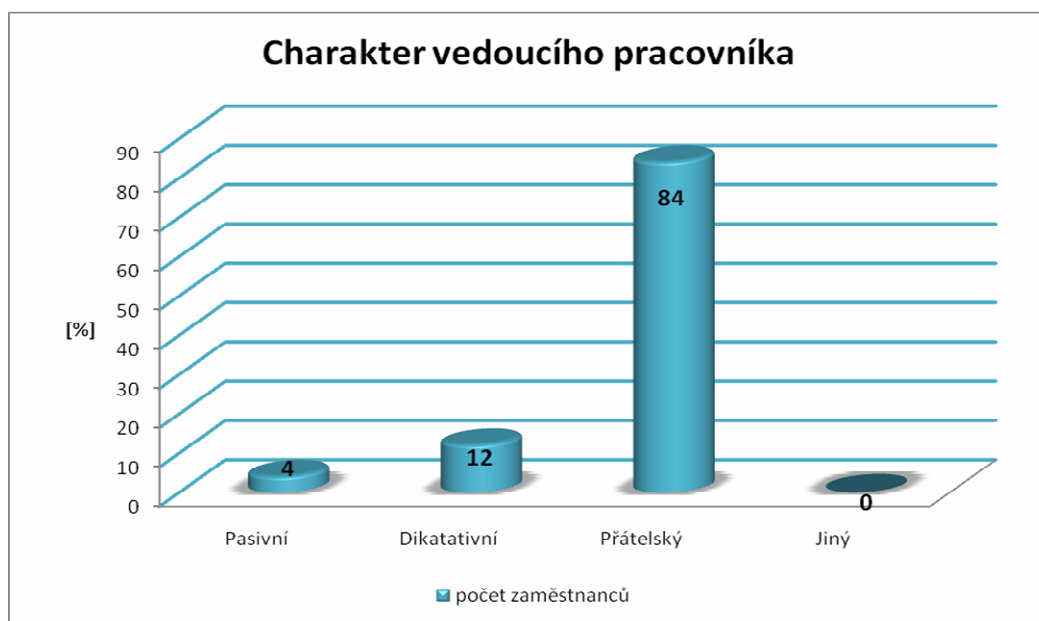
Vedoucí pracovník

Na čtrnáctou otázku – jakého vedoucího pracovníka by zaměstnanci uvítali, byla odpověď všech respondentů: přátelský.



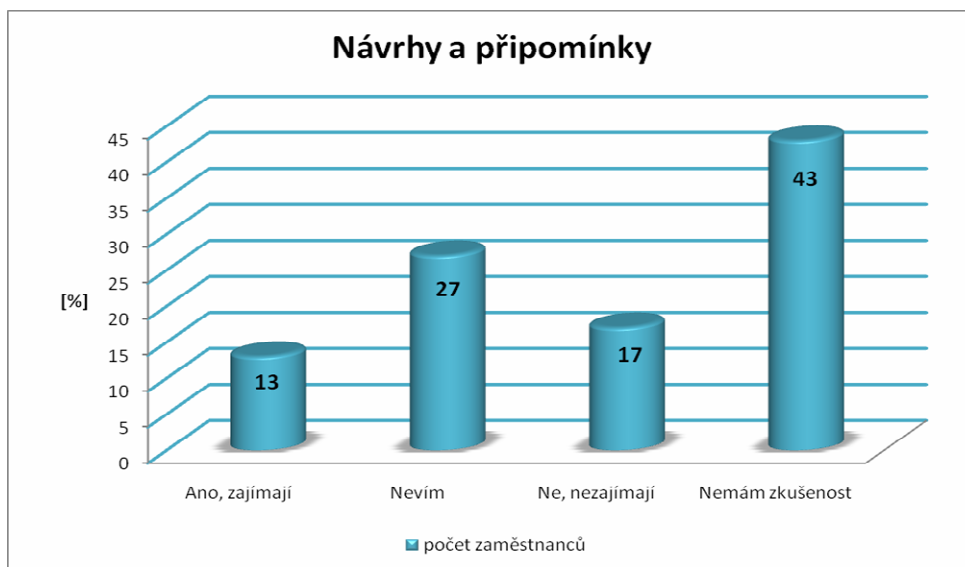
Obrázek 21: Představa o charakteru vedoucího pracovníka (Vlastní zpracování)

Z výsledků patnácté otázky můžeme vyhodnotit, že 84 % dotazovaných vnímá svého vedoucího jako přátelského, 12 % pak jako diktativního.



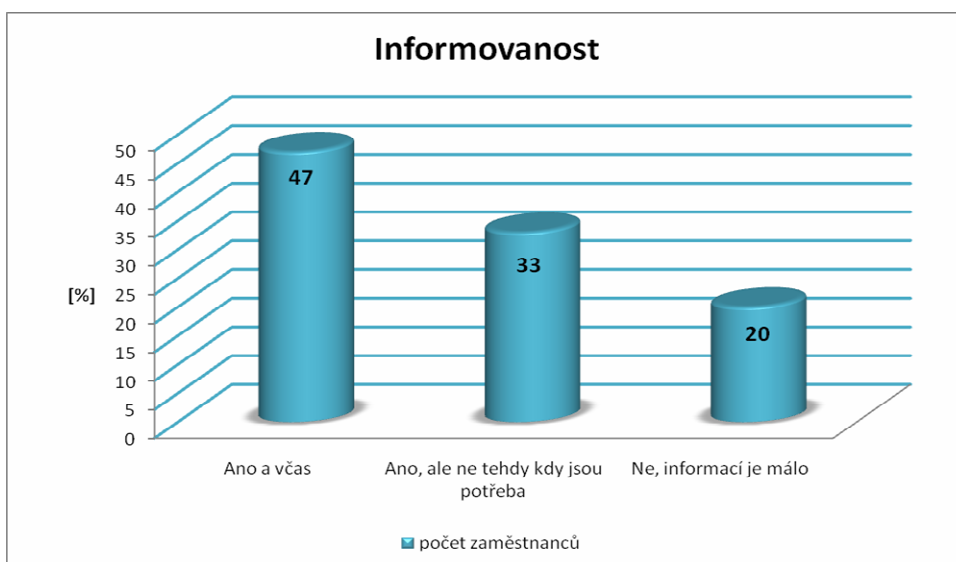
Obrázek 22: Charakter vedoucího pracovníka (Vlastní zpracování)

V šestnácté otázce byla řešena problematika komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými v oblasti nových návrhů. 43 % respondentů uvádí, že nemá zkušenost – nikdy nepodávali návrh na změny nebo opatření, 27 % si myslí, že návrhy nejsou řešeny a pouze 13 % dotazovaných je přesvědčeno, že jejich návrhy a opatření vedení společnosti zajímají.



Obrázek 23: Návrhy a připomínky (Vlastní zpracování)

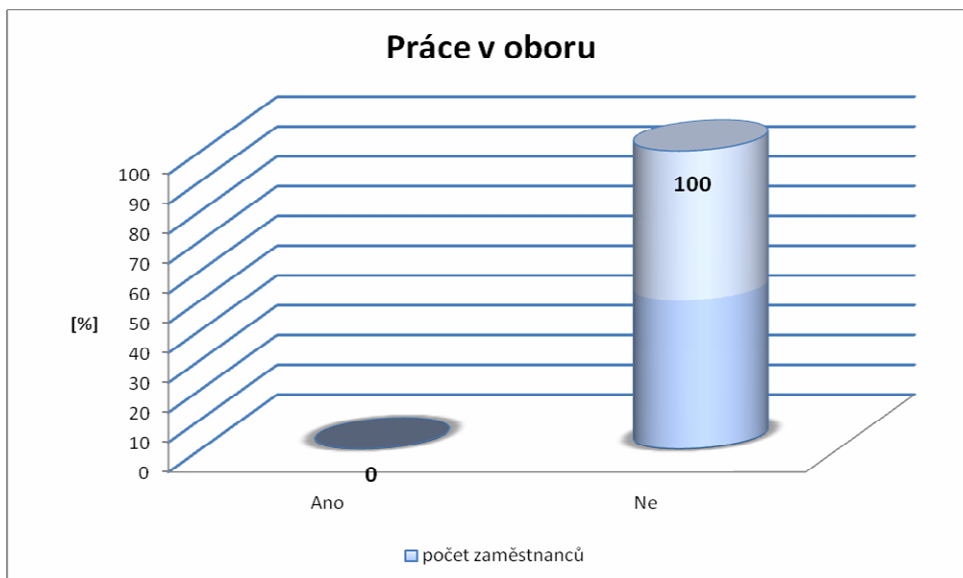
Sedmnáctá otázka řešila problematiku informovanosti. Většina dotazovaných si myslí, že informací potřebných k práci je dostatek a včas – 47 %. 33 % si myslí, že informací je dost, ale bohužel ne v pravou chvíli.



Obrázek 24: Informovanost (Vlastní zpracování)

Nepovinná otázka

Poslední osmnáctá otázka, která byla nepovinná, ale přesto ji zodpověděli všichni respondenti, se zabývala problematikou práce v oboru. Celých 100 % dotazovaných odpovědělo, že nepracují ve vystudovaném oboru ani jemu podobném.



Obrázek 25: Práce v oboru (Vlastní zpracování)

5 Analýza trhu práce

Společnost XY, s.r.o. sídlí v Olomouckém kraji. Nejbližším větším městem je Prostějov s téměř 46 000 obyvatel. Úřad práce sídlící v Prostějově eviduje ke dni 30. 4. 2011 5 967 nezaměstnaných na 100 volných pracovních míst, míra nezaměstnanosti je 10,09 %. (19)

Nezaměstnanost:

Tabulka 1: Nezaměstnanost 2008 (Upraveno podle 19)

2008	Česká republika	Olomoucký kraj	Prostějov
Počet nezaměstnaných	352 250	23 470	2 789
Míra nezaměstnanosti	5,96%	6,87%	4,68%
Počet volných pracovních míst	91 189	2 747	260

Tabulka 2: Nezaměstnanost 2009 (Upraveno podle 19)

2009	Česká republika	Olomoucký kraj	Prostějov
Počet nezaměstnaných	508 909	38 275	5 406
Míra nezaměstnanosti	8,63%	11,27%	8,99%
Počet volných pracovních míst	32 924	1 108	125

Tabulka 3: Nezaměstnanost 2010 (Upraveno podle 19)

2010	Česká republika	Olomoucký kraj	Prostějov
Počet nezaměstnaných	496 151	35 694	5 734
Míra nezaměstnanosti	8,45%	10,57%	9,69%
Počet volných pracovních míst	33 651	1 319	131

Z uvedených tabulek vyplívá, že celková nezaměstnanost v celé České republice má kolísavý vývoj, stejně tak i v Olomouckém kraji. Na Prostějovsku je trend spíše stoupající.

Míra nezaměstnanosti se v ČR v roce 2009 oproti 2008 skoro o 4 % vyšší, zato v 2010 příznivě klesá. Podobně je na tom míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji. Na Prostějovsku je trend opět spíše stoupající.

O počtu volných pracovních míst můžeme říct, že je kolísavý ve všech třech sledovaných oblastech - vysoký, pak klesá a dále se mírně zvyšuje.

Průměrná měsíční mzda:

Tabulka 4: Průměrná měsíční mzda 2008 (Upraveno podle 19)

2008	Česká republika	Olomoucký kraj
Průměrná měsíční mzda	23 542 Kč	20 011 Kč

Tabulka 5: Průměrná měsíční mzda 2009 (Upraveno podle 19)

2009	Česká republika	Olomoucký kraj
Průměrná měsíční mzda	23 598 Kč	20 289 Kč

Tabulka 6: Průměrná měsíční mzda 2010
(Upraveno podle 19)

2010	Česká republika	Olomoucký kraj
Průměrná měsíční mzda	23 951 Kč	20 793 Kč

Z tabulek je patrné, že průměrná měsíční mzda jak v celé České republice, tak i v Olomouckém kraji má stoupavou tendenci ve všech třech sledovaných obdobích.

Nabídka a poptávka po pracovní síle:

Tabulka 7: Nabídka a poptávka po pracovní síle
(Upraveno podle 20)

	Nabídka	Poptávka
Kontrolor	2	0
Obsluha lisu	2	0
Vedoucí skupiny, mistr	0	0
Skladník	0	1
Přípravář	0	0

V tabulce nabídky a poptávky po pracovní síle jsou uvedeny pozice, které byly nejčastěji zastoupeny v otázce č. 3. dotazníku – pracovní pozice. Z uvedených dat vyplývá, že nabídka i poptávka pracovních pozic je velice nevyvážená a že společnost musí zvážit, zda čas strávený hledáním nových zaměstnanců je adekvátní ke ztrátám, ke kterým by mohlo dojít.

Analýza konkurence:

XY se specializuje na lisování plastů vstřikovací technologií. Tato oblast průmyslu není v České republice ojedinělý, proto má XY řadu konkurentů. Mezi ty, kteří sídlí na Prostějovsku, patří: MB TOOL s.r.o., LINAPLAST s.r.o. a KP - KOPRO s.r.o.



Obrázek 26: Logo společnosti MB TOOL s.r.o. (Převzato od 13)

MB TOOL s.r.o. se zabývá vývojem a výrobou nástrojů a komponentů pro automobilový průmysl. Zejména vyrábí řadicí páky a ruční brzdy z termoplastických materiálů vyráběné technologií vstřikování plastů doplněných o dekorativní úseň.



Obrázek 27: Logo společnosti LINAPLAST s.r.o. (Převzato od 14)

LINAPLAST s.r.o. - hlavním výrobním programem společnosti je výroba výlisků z plastických hmot a pryže pro automobilový a motocyklový průmysl a modelové železnice.



Obrázek 28: Logo společnosti KP - KOPRO s.r.o. (Převzato od 15)

KP – KOPRO s.r.o. vyrábí plastové výlisky technologií injekčního vstřikování pro různá odvětví automobilového, elektrotechnického a opto – mechanického průmyslu. Dále vyrábí spotřební zboží pro domácnost a zahradu.

Mzdové srovnání:

XY, s.r.o. vykázala v roce 2009 mzdové náklady ve výši 48,558 mil Kč, při celkovém objemu zaměstnanců (295) činí průměrná měsíční mzda 13 726 Kč. (12)

MB TOOL s.r.o. zveřejnila ve svých výkazech v roce 2009 výši mzdových nákladů, a to 16,678 mil Kč. Celkový počet zaměstnanců činil 87, průměrná měsíční mzda je tedy 15 976 Kč. (13)

LINAPLAST s.r.o. vykázal mzdové náklady za rok 2009 ve výši 25, 213mil, celkový počet zaměstnanců je 105 osob, průměrná měsíční mzda činí 20 011. (14)

KP – KOPRO s.r.o. bohužel neposkytla požadované informace o celkovém počtu zaměstnanců a celkových mzdových nákladech. Tyto data nejsou dostupná ani na internetu. (15)

Největší hrozbou pro XY je tedy společnost LINAPLAST s.r.o., které má největší průměrnou měsíční mzdu.

Porovnání odměn:

Zmíněné společnosti neposkytly další informace ohledně odměn a motivačních prostředků, čili jejich srovnání nebylo možné provést. Potřebné informace nejsou zveřejněny ani na internetových stránkách společností.

Shrnutí analytické části:

Analýza stávajícího motivačního programu nám prozradila, že motivační prostředky používané před rokem 2008 bylo mnohem atraktivnější než ty, které jsou používány nyní. Společnost se k nim, alespoň z velké části vrátit zatím nemůže, nemá dostatečné finanční prostředky.

Z dotazníku je patrné, že zaměstnanci znají motivační program a dobře vědí, jaké odměny jsou jim nabízeny. Jako další možný benefit, který by vedl k jejich větší spokojenosti, a motivovanosti shledávají poukazy.

Analýza trhu práce a konkurence vypovídá o tom, že míra nezaměstnanosti na Prostějovsku bohužel mírně stoupá – čili je méně pracovních míst než uchazečů o ně. Porovnání hrubé měsíční mzdy mezi MDL a jejími konkurenty nedopadlo pro MDL příznivě – vyplácí svým zaměstnancům nejnižší hrubou měsíční mzdu.

6 Návrhová řešení

Z dat získaných z předchozích kapitol – analýza stávajícího motivačního programu, zadání a vyhodnocení dotazníku, analýza trhu práce a konkurence společnosti XY, s.r.o. se dají navrhnout nové motivační prostředky.

6.1 Peněžní prostředky

6.1.1 Nástupní příplatek

Dotazníkové šetření prozradilo, že 86 % všech respondentů si myslí, že jejich práce není dostatečně ohodnocená. Společnost si bohužel nemůže dovolit jednorázové zvýšení mezd všech zaměstnanců.

Možné řešení: Nástupní příplatek

Filozofie nástupního příplatku spočívá ve vidině zvýšení mzdy po uplynutí zkušební doby – 3 měsíce. Pro většinu zaměstnanců je období konce zkušební doby kritickým a zlomovým okamžikem a navýšení mzdy je silným motivačním prostředkem. Po uplynutí zkušební doby by se jednalo o navýšení o 500 Kč,- což je první část nástupního příplatku. Dále bylo pomocí dotazníku zjištěno, že největší počet respondentů pracuje ve společnosti v období 1 – 2 roky – 44 %, pak 0 – 1 rok – 37 %. Proto druhá část nástupního příplatku by měla směřovat do období 9. měsíce po nástupu do pracovního poměru. Výše příplatku je opět 500 Kč. Znovu se jedná o silný motivátor, opětovné navýšení mzdy potěší každého zaměstnance a společnost si tak může udržet již zaškoleného a problematiky znalého pracovníka.

6.1.2 Dlouhodobá spolupráce

Motivační prostředek založený na dlouhodobé spolupráci navazuje na předešlý motivátor. Pouze 19 % respondentů uvádí, že pracují ve společnosti déle jak 2 roky. Motivační prostředek dlouhodobá spolupráce je založený na jednorázovém zvýšení mzdy zaměstnancům jednou ročně a to o 500 Kč. Zvýšená mzda by byla vyplácená od ukončení druhého roku od začátku pracovního poměru.

Dva roky práce v jedné společnosti znamenají podrobné znalosti problematiky a vysokou kvalifikovanost zaměstnance. Pracovník se tak stává cennou zbraní proti konkurenci a je žádoucí si ho udržet.

6.1.3 Obnovení odměn za přivedeného pracovníka

Odměna za nově přijatého pracovníka je nejen zajímavým, ale i užitečným motivačním prostředkem. Zajímavý je pro příjemce finanční odměny, která následuje po splnění daných kritérií a užitečná pro společnost. Stávající zaměstnanec hovoří mezi svými známými o práci, kterou vykonává v pozitivním významu a tím roste dobré povědomí o společnosti mezi lidmi. Kdyby mluvil o své práci v negativním smyslu, nikdy by nepřivedl do společnosti svého známého, který by uzavřel pracovní smlouvu a stávající zaměstnanec by odměnu za nového pracovníka nedostal.

Proto, aby mohla být odměna za nového pracovníka vyplacena, musí být splněna následující kritéria:

- Uzavření pracovní smlouvy na plný úvazek.
- Uzavření pracovní smlouvy minimálně na dobu 12 měsíců.
- Stávající zaměstnanec se zaručí za nově příchozího.
- Bezúhonnost.
- Bez závazků ke státu nebo státním institucím.
- Benefit bude vyplacen až po uplynutí zkušební doby.

Výše odměny se stanoví v rozmezí od 500 do 3 000 Kč,- podle postu, na který nový pracovník nastoupí, situace na trhu práce a rozsahu zodpovědnosti.

6.2 Nepeněžní prostředky

6.2.1 Poukazy

V dotazníkovém šetření zaujala zaměstnance nejvíce možnost odměn v podobě poukazů. Jak už na relaxaci, sport či kulturu. Vše v jednom zajišťují poukazy od společnosti Sodexo Pass ČR, a.s. – jejich heslem je: motivujte chytré, motivujte s úsporou. Zvýšená pozornost by se měla věnovat šekům Holyiday Pass, Relax Pass, Vital Pass, Smart Pass a Flexi Pass. Poukazy mají široké využití, které neztrácí svoji účelnost, tzn.: že s nimi není možné platit v obchodech nebo restauracích.

Holiday Pass nahrazuje příplatek na dovolenou. Je vhodný pro zaměstnance, kteří mají značný význam pro společnost jako odměna. Šek může uplatnit zaměstnanec v široké síti cestovních kanceláří, se kterými mám společnost Sodexo Pass smlouvy. Poukazy jsou v hodnotách od 500 do 5 000 Kč.

Relax Pass jsou univerzální poukazy na kulturní a sportovní vyžití. Jsou vhodné pro každého zaměstnance jako čtvrtletní prémie. Šeky jsou v hodnotách od 50 do 200 Kč.

Vital Pass jsou poukazy na preventivní a nadstandardní zdravotnickou péči. Zaměstnanci mohou poukázku čerpat například na očkování, lázeňské programy, fyzioterapii i na nákup léků, vitaminů a zdravotních pomůcek. Pokud zaměstnavatel investuje do zdraví svých zaměstnanců, podpoří tak celkové snížení nemocnosti, převážně v zimních měsících, kdy se zvyšuje pravděpodobnost onemocnění pracovníků a společnost se musí vypořádávat s náhlým úbytkem pracovní síly. Jsou vhodné jako čtvrtletní prémie. Poukazy jsou v hodnotách od 100 do 500 Kč.

Smart Pass je poukaz na vzdělání – jazykové, nebo počítačové kurzy a podobně. Tento poukaz by byl vhodný především pro zaměstnance v managementu společnosti, kteří si potřebují doplnit nebo oprášit znalosti cizích jazyků. Šeky jsou v hodnotách 500 až 2 000 Kč.

Flexi Pass je kombinací téměř všech předešlých šeků v jednom. Zahrnuje kulturu, sport, relaxaci, zdravotnictví a vzdělávání. Je čistě na zaměstnanci, který z benefitů si vybere. Šek by byl vhodný jako Vánoční prémie. Hodnota poukazu je od 100 do 1000 Kč.

Nárok na šek vzniká zaměstnanci, který má uzavřenou pracovní smlouvu minimálně na 12 měsíců, neporušuje pracovní kázeň a je hodnocen jako přínosný pro společnost. Poukazy může společnost kombinovat, nebo využívat jen některé.

Poukazy charakteru Vánoční prémie budou předány zaměstnancům v měsíci lednu a čtvrtletní poukazy budou předávány v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na tento poukaz.

Poukazy Pass jsou velmi výhodné a atraktivní pro zaměstnance. Umožňují totiž čerpat celou hodnotu šeku. Kdyby byl zaměstnancům vyplácen příplatek ke mzdě ve výši poukazů, musel by se tento příplatek následně zdanit a odvést sociální a zdravotní pojištění, čím by se jeho hodnota snížila. I pro zaměstnavatele se jedná

o dobrou investici. Z poukazů již nemusí odvádět žádné sociální ani zdravotní pojištění, které by musel odvádět, kdyby tento benefit vyplácel jako příspěvek ke mzdě.

6.2.2 Soutěže

Z dotazníku bylo zjištěno, že 59 % všech respondentů hodnotí svoji práci jako normální, ničím neobvyklou – ano, toto je dáno charakterem vykonávané činnosti.

Motivační prostředek Soutěž má za úkol oživit každodenní rutinu a povzbudit zdravou soutěživost a rivalitu.

Pracovníci na dílně jsou rozděleni do několika pracovních týmů. Každý z týmů spolupracuje a přebírá výrobky od ostatních týmů. Soutěž je postavená na hodnocení týmů, které bude probíhat každý týden. Hodnotit se bude kvalita provedené práce, množství výrobků, komunikace mezi členy týmu a ostatními týmy a časový fond týmu. Hodnocení budou provádět vedoucí týmů pomocí stupnice od 1 do 5. Kde 1 je výborný a 5 nedostatečný. Každý vedoucí ohodnotí ostatní týmy. Vyhodnocení bude probíhat jednou za čtvrtletí – 3 měsíce. Tým s nejlepším hodnocením bude odměněn dnem pracovního volna (dle potřeb zaměstnavatele), dále šekem od společnosti Sodexo Pass ČR, a.s. v hodnotě, která bude určena společností a ohodnocením Tým čtvrtletí. Týmy, jejichž hodnocení nebylo nejlepší, získají věcné ceny typu reklamních předmětů od společnosti. Množství dárkových předmětů bude odstupňováno podle hodnocení týmů.

6.3 Informovanost

Z dotazníku bylo zjištěno, že úroveň informovanosti ve společnosti je dobrá – 47%. Aby se toto procento zvyšovalo, navrhuji zavedení brožur, ve kterých budou popsány důležité informace ohledně pracovní doby, času na přestávky a odměn. V další brožuře pak pracovní postupy a metody výkonů činností. Brožury budou vyvěšeny na nástěnkách a volně k nahlédnutí.

Pokud dojde k jakýmkoli změnám – nové benefity, změna pracovní doby, nové technické a technologické postupy, budou zapsány do těchto brožur a tím se tak zajistí aktuálnost informací.

6.4 Náklady a přínosy návrhových řešení

Náklady

Níže v tabulce jsou uvedené měsíční náklady, které by musel vynaložit zaměstnavatel na jednoho zaměstnance, kdyby využíval všech nabízených motivačních prostředků. Výše nákladů jsou stanovené v maximálních částkách. Při nevyužití např. všech Poukazů by byly náklady jiné.

**Tabulka 8: Náklady zaměstnavatele
(Vlastní zpracování)**

Motivační prostředek	Částka v Kč/ zaměstnanec
Nástupní příplatek, dlouhodobá spolupráce	500
Odměna za přivedeného pracovníka	3 000
Poukazy	7 700
Soutěž	200
Součet	11 400

Při využití takto stanovených motivačních prostředku by náklady na jednoho zaměstnance byly 11 400 Kč. Při celkovém počtu zaměstnanců na dělnických pozicích (277) by měsíční náklady činily 3 157 800 Kč.

Přínosy

Hlavním přínosem odměn typu nástupní příplatek a dlouhodobá spolupráce je udržení si již zaučeného a kvalifikovaného zaměstnance, protože kvalifikovaný pracovník je cenný pracovník.

Odměna za přivedeného pracovníka má pozitivní vliv na společnosti z pohledu veřejnosti - šíření dobrých informací o práci, kterou společnost nabízí a o samotné společnosti je vždy pro společnost příznivé.

Poukazy jak již bylo zmíněno výše, jsou výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnanec může čerpat celou hodnotu poukazu s možností výběru, na co bude tento poukaz čerpat a zaměstnavatel nemusí odvádět ze zmíněných poukazů sociální a zdravotní pojištění. Další výhodou pro zaměstnavatele je jejich jednoduchá

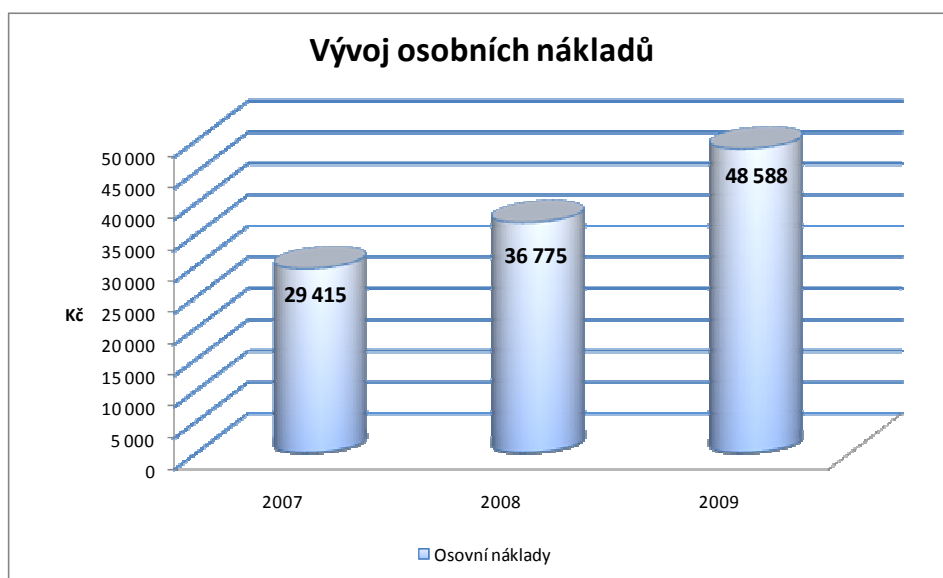
administrativní práce, která je v podstatě totožná s prací se stravenkami, které společnost už aktivně užívá.

Soutěže povzbudí pracovníky a vytrhne je z každodenní pracovní rutiny. Odměny pro vítěze jsou opět poukazy, které může zaměstnanec využít v jejich plné výši, dále si může vybrat, na co je uplatní a zaměstnavatel opět neplatí odvody.

Vývoj osobních nákladů společnosti

**Tabulka 9: Vývoj osobních nákladů
(Vlastí zpracování)**

	2007	2008	2009
Osobní náklady	29 415 Kč	36 775 Kč	48 588 Kč



Obrázek 29: Vývoj osobních nákladů (Vlastní zpracování)

Z tabulky a grafu uvedených výše je patrné, že vývoj osobních nákladů ve společnosti je v období sledovaných let znatelný. Tento vzestup nákladů je spojen se zvýšením počtu zaměstnanců téměř o 200 osob.

7 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout nové motivační prostředky, které by byly atraktivní pro zaměstnance a výhodné pro zaměstnavatele. Společnost XY, s.r.o. si dobře uvědomuje, že její zaměstnanci ať už na kterékoli pracovní pozici jsou důležitou součástí složitého procesu, který vede k zisku společnosti. Proto je třeba zaměstnance patřičným způsobem a správnými prostředky motivovat.

První část práce se věnuje teoretickým poznatkům z oboru motivace. Definuje základní pojmy jako motivace, stimulace, zabývá se některými motivačními teoriemi a informuje o jejich použití a uplatnění v praxi, dále popisuje podobu a tvorbu motivačního programu, práci personalisty a odměňování zaměstnanců.

Druhá část se zabývá představením společnosti XY, s.r.o. Podrobně se zabývá historií společnosti, výrobním programem, portfoliem zákazníků a partnerů, popisuje organizační strukturu společnosti, dále analyzuje stávající motivační programem a porovnává ho s motivačním programem před rokem 2008.

Třetí část byla věnována dotazníkovému šetření, které probíhalo ve společnosti mezi zaměstnanci na dělnických postech. Z celkového počtu dotazníků - 150 ks, bylo navraceno 78 ks (52 %). Složení respondentů je ze 39 % muži a 61 % ženy. Pomocí dotazníků bylo zjištěno, že nejčastěji dotazovaní pracují ve společnosti v období do 1 roku u žen a 2 až 3 roky u mužů – společnost tedy nemá dostatek dlouhodobých zaměstnanců. Dále se zjišťovala znalost motivačního programu a výsledky této otázky dopadly uspokojivě – celých 70 % dotazovaných je seznámeno s motivačním programem. Dále byly zjišťovány další odměny, které by zaměstnanci uvítaly mezi svými benefity, byly to poukazy na kulturu, sport nebo relaxaci. Tyto výsledky byly poté použity při vytváření návrhů na nový motivační program. Zaměstnanci odpovídali i na otázku hodnocení vlastní mzdy, z odpovědí vyplynulo, že si většina myslí, že je jejich mzda podhodnocena. I z těchto dat se vycházelo při tvorbě motivačních prostředků.

Ve čtvrté části práce byla provedena analýza trhu práce a konkurence. Z analýzy trhu práce lze vyčíst, že míra nezaměstnanosti na Prostějovsku mírně stoupá, což není příznivý ukazatel. Zato průměrná mzda v Olomouckém kraji pomalu roste. Porovnání konkurence na Prostějovsku se společností XY, s.r.o. nedopadla pro XY dobře, ze zjištěných dat vyplácí svým zaměstnancům nejmenší průměrnou měsíční mzdu.

Pátá a poslední část práce se zabývala návrhovým řešením. V této kapitole byly rozepsány vlastní návrhy na inovaci stávajícího motivačního. Kapitola byla rozdělená na dvě části, a to:

- Peněžní prostředky.
- Nepeněžní prostředky.

Jako peněžní prostředky motivace byly navrženy nástupní příplatek – navýšení mzdy o 500 Kč po třech měsících práce, další navýšení v devátém měsíci od uzavření pracovního poměru. Dále Dlouhodobá spolupráce – příplatek ke mzdě v hodnotě 500 Kč vyplácený od ukončení druhého roku pracovního poměru a obnovení odměn za přivedeného pracovníka. Odměna až do výše 3 000 Kč při splnění kritérií.

Nepeněžní motivační prostředky pak byly poukazy od společnosti Sodexo Pass ČR, a.s., které jsou výhodným řešením jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnanec si může zvolit, na co daný šek využije a může ho využít v jeho plné výši. Zaměstnavatel z daného šeku neodvádí sociální ani zdravotní pojištění. Dalším nepeněžním motivátorem byly soutěže, které měly vzbudit přirozenou soutěživost a rivalitu mezi pracovními týmy a narušit tak každodenní pracovní rutinu.

Poslední podkapitolou páté části bylo provedeno zhodnocení nákladů a přínosů. Zde bylo zjištěno, kolik finančních prostředků by musel zaměstnavatel vynaložit na jednoho zaměstnance měsíčně při využití všech nabízených benefitů a jaké výhody představují motivační prostředky pro zaměstnance a jejich zaměstnavatele.

Seznam použité literatury

Monografie

- (1) ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- (4) HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- (5) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (6) NAKONECNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- (7) NĚMEČEK, P a ZICH, R. *Podnikový management I*. 1. vyd. Brno : Cerm, 2007. 136s. ISBN 978-80-214-3511-7.
- (8) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- (9) PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

Internetové zdroje

- (10) MURDTER WERKZEUG – UND FORMENBAUM GMBH UND DER MURDTER METTALL – UND KUNSTTOFFVERARBEITUNG DMBH. *Partner* [online]. 2011 [cit 2011 – 25 - 5]. Dostupné z www: <http://www.muerdter.de>
- (11) MUERDTER. *O společnosti* [online]. 2008 [cit 2011 – 25 - 5]. Dostupné z: <http://www.muerdter.cz>

- (12) *Výpis z obchodního rejstříku: XY, s. r. o.* [online] 2004 [cit 2011 – 25 - 5].
Dostupné z www:
http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=M%FCrdter+Dvo%F8%E1k%2C+lisovna%2C+spol.+s+r.o.&hledani.podminka.ico=&hledani.podminka.obec=&hledani.podminka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.spisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netridit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=
- (13) *Výpis z obchodního rejstříku: MB TOOL s. r. o.* [online] 2004 [cit 2011 – 25 - 5].
Dostupné z www:
http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=MB+TOOL+s.r.o.&hledani.podminka.ico=&hledani.podminka.obec=&hledani.podminka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.spisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netridit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=
- (14) *Výpis z obchodního rejstříku: LINAPLAST s. r. o.* [online] 2004 [cit 2011 – 25 - 5].
Dostupné z www:
http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=LINAPLAST+s.r.o.&hledani.podminka.ico=&hledani.podminka.obec=&hledani.podminka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.spisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netridit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=
- (15) *Výpis z obchodního rejstříku: KP – KOPRO s. r. o.* [online] 2004 [cit 2011 – 25 - 5].
Dostupné z www:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=KP+-+KOPRO+s.r.o.&hledani.podminka.ico=&hledani.podminka.obec=&hledani.podminka.ulice=>

nka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.s
pisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netri
dit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani
.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=

- (16) MB TOOL S.R.O. *O firmě* [online]. 2010 [cit 2011 – 25 - 5]. Dostupné z www:
<http://www.mbtool.cz>
- (17) LINAPLAST S.R.O. *O firmě* [online]. 2011 [cit 2011 – 25 - 5]. Dostupné z www:
<http://www.linaplast.cz>
- (18) KP KOPRO S.R.O. *O firmě* [online]. 2008 [cit 2011 – 25 - 5]. Dostupné z www:
<http://www.kp-kopro.cz>
- (19) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Olomouckém kraji* [online].
2011 [cit 2011 – 25 - 5]. Dostupné z www:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>
- (20) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Úřad práce Prostějov*
[online]. 2009 [cit 2011 – 25 - 5]. Dostupné z www: <http://portal.mpsv.cz/sz>

Zdroje společnosti

- (21) Pracovní řád XY, s.r.o.
- (22) Přehledy zaměstnanců XY, s.r.o.
- (23) Interní zdroje XY, s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek 1, Maslowova hierarchie potřeb	16
Obrázek 2: Produkt - palubní deska	28
Obrázek 3, Mapa světových partnerů	32
Obrázek 4, Organizační struktura	34
Obrázek 5: Pohlaví respondentů	38
Obrázek 6: Věk respondentů – muži.....	38
Obrázek 7: Věk respondentů – ženy	39
Obrázek 8: Pracovní pozice – muži	39
Obrázek 9: Pracovní pozice – ženy.....	40
Obrázek 10: Délka pracovního poměru – muži.....	40
Obrázek 11: Délka pracovního poměru – ženy	41
Obrázek 12: Znalost motivačního programu	41
Obrázek 13: Odměny zaměstnanců	42
Obrázek 14: Motivační prostředky	42
Obrázek 15: Využívání školení	43
Obrázek 16: Hodnocení školení.....	43
Obrázek 17: Hodnocení pracovní činnosti	44
Obrázek 18: Spravedlnost ohodnocení	44
Obrázek 19: Znalosti a dovednosti	45
Obrázek 20: Pracovní prostředí	45
Obrázek 21: Představa o charakteru vedoucího pracovníka.....	46
Obrázek 22: Charakter vedoucího pracovníka	46
Obrázek 23: Návrhy a připomínky	47
Obrázek 24: Informovanost	47
Obrázek 25: Práce v oboru.....	48
Obrázek 26: Logo společnosti MB TOOL s.r.o.	52
Obrázek 27: Logo společnosti LINAPLAST s.r.o.	52
Obrázek 28: Logo společnosti KP - KOPRO s.r.o.	52
Obrázek 29: Vývoj osobních nákladů.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nezaměstnanost 2008	49
Tabulka 2: Nezaměstnanost 2009	49
Tabulka 3: Nezaměstnanost 2010	50
Tabulka 4: Průměrná měsíční mzda 2008.....	50
Tabulka 5: Průměrná měsíční mzda 2009.....	50
Tabulka 6: Průměrná měsíční mzda 2010.....	51
Tabulka 7: Nabídka a poptávka po	51
Tabulka 8: Náklady zaměstnavatele	58
Tabulka 9: Vývoj osobních nákladů	59

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát

Příloha č. 3: Rozvaha

Příloha č. 4: Certifikáty

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku VUT v Brně a ve Vaší společnosti zpracovávám svoji závěrečnou práci. Součástí ni je i dotazování zaměstnanců. Tímto Vás žádám o pravdivé vyplnění dotazníku. Získané informace budou použity výhradně v závěrečné práci a nebudou nijak zneužity. Na základě Vašich odpovědí bude vypracován návrh na změny v oblasti zaměstnaneckých výhod k Vaší větší spokojenosti. Dotazník je anonymní.

Barbora Hynková

Obecné informace

1. Pohlaví

muž

žena

2. Věk _____

3. Pracovní pozice _____

4. Délka pracovního poměru _____

Motivační program, školení

5. Jste seznámen/a s motivačním programem Vaší společnosti?

- a) ano, znám ho
- b) ne, nevím, o co se jedná
- c) znám, ale nerozumím mu

6. Které z odměn, jež dostáváte, byste si ponechal/a i nadále, a které byste naopak zrušil/a?

a) nechat: _____

b) zrušit: _____

7. Jaké další druhy odměn byste uvítali?

- a) poukaz do kina/divadla
- b) poukaz na masáže/bazén

- c) poukaz na sportovní vyžití
- d) jiné

8. Využíváte školení, která jsou nabízena Vaší společností?

- a) ano
- b) ne (prosím pokračujte u otázky č. 10)

9. Jsou školení pro Vás vyhovující?

- a) ano, školení jsou podávána srozumitelně a získané vědomosti jsou přínosem v práci
- b) školení jsou podávána srozumitelně, ale nejsou aktuální
- c) ne, školení jsou špatná a nepomáhají mi

Pracovní činnost

10. Považujete Vaši práci za zajímavou a baví Vás?

- a) ano, je zajímavá a celkem mě i baví
- b) normální práce, tak jako každá jiná
- c) ne, nepřijde mi zajímavá a nebaví mě

11. Považujete Vaši práci za spravedlivě ohodnocenou?

- a) ano, myslím, že je dobře ohodnocena
- b) ne, má práce je náročná, měl by být lépe hodnocená
- c) nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom

12. Při výkonu Vaší práce máte pocit:

- a) posunu v odbornosti- mé znalosti a dovednosti se vyvíjejí
- b) stagnace- znalosti se nemění
- c) útlumu- nezískávám žádné nové informace a mám pocit, že se nic nového neučím

13. Své pracovní prostředí hodnotíte jako:

- a) příjemné, pracuje se mi tu dobře
- b) normální, asi bych nic neměnil/a

c) nepříjemné, špatně se mi tu pracuje

Vedoucí pracovník

14. Jakému typu vedoucího dáváte přednost?

- a) pasivní- zadá práci, poté se již nestará
- b) diktativní- zadá práci, přísně kontroluje a poučuje
- c) přátelský- zadá práci, při nejasnostech ochotně poradí a pomůže, snaží se zapojit do řešení problému

15. Jak hodnotíte přístup Vašeho vedoucího vůči Vám?

- a) pasivní- zadá práci, poté se již nestará
- b) diktativní- zadá práci, přísně kontroluje a poučuje
- c) přátelský- zadá práci, při nejasnostech ochotně poradí a pomůže, snaží se zapojit do řešení problému
- d) jiný: _____

16. Myslíte, že Vaše návrhy na změny a opatření zajímají vedení společnosti?

- a) ano, můj návrh je přednesen příslušným orgánům společnosti, zvážen, vyhodnocen a následně přijat nebo zamítnut s odůvodněním-proč.
- b) nevím, návrhy sice podávány jsou, ale dál o nich není slyšet
- c) ne, vedení nezajímají moje návrhy
- d) nemám zkušenost

17. Získáváte potřebné informace k výkonu Vaší práce?

- a) ano, informací a pokynů je dostatek a včas
- b) ano, informací a pokynů je dostatek, ale ne tehdy kdy jsou potřeba
- c) ne, informací a pokynu k práci je málo, vznikají nedorozumění a problémy.

Nepovinná otázka:

18. Pracujete v oboru, který jste vystudoval/a, nebo aspoň jemu podobném?

- a) ano
- b) ne

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát

XY, s.r.o.

	2007	2008	2009		2007	2008	2009
Výkony a prodej zboží	309 756	358 700	294 445	Provozní hospodářský výsledek	5 905	3 453	-26 793
Z toho tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	225188	206 447	178 608	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0
Změna stavu vnitřních zásob vlastní výroby	14 353	526	36 391	Jiné finanční výnosy	6 991	13 545	13 572
Aktivace	0	0	0	Jiné finanční náklady	9 400	31 456	22 902
Výkonová spotřeba a náklady na prodané zboží	298 009	335 469	269 804	Hospodářský výsledek z finančních operací včetně daně z příjmů z běžné činnosti	-6 380	-17 911	-9 330
Přidaná hodnota	11 657	23 231	24 641	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-475	-14 458	-36 123
Osobní náklady	29 415	36 775	48 588	Mimořádné výnosy	0	0	6
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 836	6 208	8842	Mimořádné náklady	129	6	340
Změna stavu rezerv a opravných položek	2 282	0	0	Mimořádný hospodářský výsledek	-129	-6	-334
Jiné provozní výnosy	45913	126 094	34 762	Hospodářský výsledek za účetní období	-604	-14 464	-36 457
Jiné provozní náklady	18 696	102 889	28 766	Hospodářský výsledek před zdaněním	3 367	-14 464	-36 457

Příloha č. 3: Rozvaha

Rozvaha

XY, s.r.o.

	2007	2008	2009		2007	2008	2009
Aktiva	205 620	244 390	280 773	Pasiva	205 620	244 390	280 773
Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0	Vlastní kapitál	38 400	23 935	2 978
Dlouhodobý majetek	67 993	77 207	96 011	Základní kapitál	20 000	20 000	35 500
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 140	638	790	Z toho základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku	20 000	20 000	20 000
Dlouhodobý hmotný majetek	66 853	76 569	95 221	Kapitálové fondy	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	Fondy tvořené ze zisku	1 016	1 016	1 015
Z toho podíl cenných papírů a vklady	0	0	0	Hospodářský výsledek minulých let	17 988	17 284	2 920
Oběžná aktiva	136 735	166 882	184 439	Hospodářský výsledek za účetní období	-604	-14 464	-36 457
Zásoby	48 513	51 752	84 867	Cizí zdroje	166 822	220 245	276 227
Dlouhodobé pohledávky	10	10	10	Rezervy	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	68 691	105 616	94 702	Dlouhodobé závazky	0	0	0
Finanční majetek	19 521	9 504	4 860	Krátkodobé závazky	131 473	172 649	215 310
Ostatní aktiva	892	301	323	Bankovní úvěry a výpomoci	35 349	47 596	60 917
				Z toho dlouhodobé bankovní úvěry a výpomoci	35 349	47 596	53 979
				Ostatní pasiva	398	210	1 568

Příloha č. 4: Certifikáty

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認証証書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT




Management Service

Anhang 1 zum Zertifikat-Registrier-Nr.: 12 111 25696 TMS
IATF Zertifikat-Nr.: 0009064



Der Standort wird durch folgende Remote Locations unterstützt:

Adresse	Geltungsbereich / Prozesse
Mürdter Metall- und Kunststoffverarbeitung GmbH Bergstrasse 20 – 28 D – 73557 Mutlangen	Vertrieb Produktentwicklung





München, 2026-09-09

Seite 2 von 2

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany



Management Service

ZERTIFIKAT

Die Zertifizierungsstelle
der TÜV SÜD Management Service GmbH
bescheinigt, dass das Unternehmen



mit den unterstützenden Funktionen gemäß Anlage

für den Geltungsbereich

**Produktion von Kunststoffspritzgussteilen
für Automobilindustrie**
(mit Produktentwicklung gemäß Abschnitt 7.3)

ein Qualitätsmanagementsystem
eingeführt hat und anwendet.

Durch ein Audit, Bericht-Nr. 70088149
wurde der Nachweis erbracht, dass die Forderungen der

ISO/TS 16949: 2002
Zweite Ausgabe 2002-03-01

erfüllt sind. Dieses Zertifikat ist gültig vom 2008-06-09 bis 2011-06-08

Zertifikat-Registrier-Nr.: 12 111 25696 TMS

IATF Zertifikat-Nr.: 0009064



M. Wogel

München, 2008-06-09

Seite 1 von 2

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany